



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ
VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL FOR CHANGES IN THE EMPLOYEE REMUNERATION SCHEME IN SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Marie Zborovská

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Marie Zborovská**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřích a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. V jednotlivých kapitolách jsou rozebírány cíle práce a způsob zpracování a po té teoretická část. Praktická část přechází na aplikaci zvolených metod na společnost a problém. Poslední část práce obsahuje navrhaná řešení a možnosti zlepšení a rozšíření současného systému odměňování zaměstnanců.

Abstract

This bachelor thesis is focused on system of remuneration of employees at GenAgro Říčany, a. s. Firstly in individual chapters are analyzed the aims of the thesis and processing option, secondly there are described methods of research and analysis of current status. The practical part includes the application of the chosen methods on company and problem. Last part of this bachelor thesis contains proposed solutions and opportunities for improvement and expanding current system employees rating.

Klíčová slova

zaměstnanec, odměňování, systém odměňování, celková odměna, vnější vlivy na systém odměn, vnitřní vlivy na systém odměn, zaměstnavatel, trh práce.

Key words

employee, remuneration, reward system, total reward, external influences on the reward system, internal influences on the reward system, employer, labor market.

Bibliografická citace

ZBOROVSKÁ, Marie. Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/120009>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji společnosti GenAgro Říčany, a. s. za ochotu, vstřícnost a poskytnuté informace. Děkuji zvláště mzdovému účetnímu společnosti za jeho ochotu a obětavost. Děkuji především vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Markétě Kruntorádové, Ph.D. za odborné vedení, rady a shovívavost. Děkuji také své rodině, která mě při tvorbě bakalářské práce podporovala a byla mi oporou a oponentovi, za trpělivost a ochotu.

OBSAH

ÚVOD.....	7
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	8
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
1.1 Zaměstnanec.....	13
1.2 Zaměstnavatel	13
1.3 Odměna	13
1.4 Celková odměna.....	14
1.5 Model celkové odměny	15
1.6 Systém odměňování	19
1.7 Vnější vlivy na systém odměňování zaměstnanců.....	24
1.8 Vnitřní vlivy na systém odměňování zaměstnanců.....	25
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	27
2.1 Základní informace o společnosti	27
2.2 Historie společnosti GenAgro Říčany a. s.	29
2.3 Vliv ekonomického postavení společnosti na systém odměňování zaměstnanců	30
2.3.1 Finanční analýza společnosti GenAgro Říčany, a. s.....	30
2.3.2 Analýza trhu produktů	43
2.3.3 Shrnutí vlivů ekonomického postavení společnosti na systém odměňování	51
2.4 Analýza 7 S	51
2.4.1 Systémy.....	51
2.4.2 Schopnosti, zkušenosti, dovednosti	57
2.4.3 Strategie	58
2.4.4 Styl.....	60

2.4.5	Sdílené hodnoty	61
2.4.6	Spolupracovníci	62
2.4.7	Struktura.....	73
2.4.8	Shrnutí analýzy „7 S“	81
2.5	Analýza spokojenosti se systémem odměňování	83
2.5.1	Analýza spokojenosti zaměstnanců	83
2.5.2	Analýza spokojenosti vedení společnosti	87
2.5.3	Shrnutí analýzy spokojenosti se systémem odměňování	91
2.6	Shrnutí vnitřních vlivů na systém odměňování společnosti.....	92
2.7	Vnější vlivy na systém odměňování zaměstnanců.....	93
2.7.1	Analýza trhu práce	93
2.7.2	Analýza tržních sazeb	102
2.7.3	Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů.....	106
2.7.4	Hospodářská a sociální politika	109
2.8	Shrnutí vnějších vlivů na systém odměňování společnosti.....	110
2.9	Celkové shrnutí analytické části.....	111
2.9.1	Ekonomická situace společnosti	111
2.9.2	Postavení společnosti na trhu produktů	111
2.9.3	Situace uvnitř společnosti	112
2.9.4	Postavení společnosti vzhledem k situaci na trhu práce	113
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	117
3.1	Odměna za počet odpracovaných let.....	117
3.1.1	Využití odměny za počet odpracovaných let	118
3.2	Rozšíření škály benefitů	118
3.2.1	Příspěvek na očkování	118
3.2.2	Flexi pass	119

3.3	Informace pro zaměstnance o systému odměňování a všech benefitech	120
3.3.1	Využití informování prostřednictvím webu společnosti.....	120
3.3.2	Využití informační schůzky	121
3.4	Harmonogram navrhovaných změn	121
3.4.1	Odměna za počet odpracovaných let	121
3.4.2	Příspěvek na očkování	122
3.4.3	Flexi pass	122
3.4.4	Informování zaměstnanců prostřednictvím webu	123
3.4.5	Informační schůzka pro zaměstnance	123
3.5	Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn.....	124
3.5.1	Celkové ekonomické náklady navrhovaných změn.....	124
3.5.2	Přínosy navrhovaných změn.....	127
ZÁVĚR		130
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		131
SEZNAM GRAFŮ		138
SEZNAM OBRÁZKŮ		140
SEZNAM TABULEK.....		141
SEZNAM PŘÍLOH.....		145

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců, protože v současném světě je toto téma podstatným pro přežití obchodních společností, a také jejich zaměstnanců.

Společnost GenAgro Říčany, a. s., která byla vybrána pro zpracování této bakalářské práce, má ve svém systému odměňování zaměstnanců rozmanité spektrum benefitů a možností k navýšení základní fixní složky měsíční mzdy.

To však nemusí stačit pro udržení dostatečného počtu zaměstnanců při situaci na současném i budoucím trhu práce.

Společný pohled na odvedenou práci na konci daného období, diskuze a vzájemné stanovení předpokladů z pohledu obou stran zaměstnanec/zaměstnavatel, může být výbornou iniciativou pro zlepšení situace všech. Vzájemně si takto můžou obě strany sdělovat perspektivu a názory na danou problematiku a tím nadřizený i podřízený získávají zpětnou vazbu, která je tolik důležitá pro jejich osobní rozvoj i pro rozvoj systému odměňování zaměstnanců i samotné společnosti.

Společnost GenAgro Říčany, a. s. v současné době nevnímá žádné problémy nebo nedostatky v oblasti odměňování svých zaměstnanců.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je návrh změn v současném systému odměňování zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. tak, aby došlo při současné ekonomické situaci společnosti ke snížení případných nedostatků v systému odměňování zaměstnanců a pomohlo, a upevnilo to její postavení na trhu práce. Dále navržené změny současného systému odměňování mají vést také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem, mají vést ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a zatraktivnění pracovních pozic pro zaměstnance nové.

Dílčími cíli této bakalářské práce je zmapování teoretických východisek, zmapování současného stavu systému odměňování a vnějších a vnitřních vlivů, které na něj působí, za účelem nalezení případného problému nebo nedostatku v systému odměňování. V rámci dílčích cílů je také zjištění pohledu a spokojenosti vedení a zaměstnanců společnosti se systémem odměňování.

Aby bylo možné dosáhnout cíle práce a také ho splnit, nejdříve je analyzována současná situace ve společnosti. K tomu jsou použity:

- **analytické metody,**
- **výzkumné metody.**

Pro potřebné zhodnocení možných vlivů na současný systém odměňování zaměstnanců ve společnosti je provedena:

- **analýza vnějších vlivů na společnost,**
- **analýza vnitřních vlivů na společnost.**

Ke zhodnocení možných vnitřních vlivů na chod společnosti a systém odměňování jejích zaměstnanců jsou využity metody:

- **Faktografická rešerše**

Jedná se o průběžné vyhodnocování informací z dostupné literatury nebo jiných zdrojů. Zohledňovány jsou tři základní oblasti: teorie k danému tématu, podobné empirické studie na dané téma a metodologická literatura. Je zakládána databáze využívané literatury (Hendl, 2017, s. 56).

- **Dotazníkové šetření**

Nejčastěji využívaný výzkumný nástroj při sběru dat. Aplikováno jak pro kvalitativní, tak pro kvantitativní výzkumné přístupy. Předem sestavený dotazník se rozdává určité skupině respondentů, od kterých jsou sbírány prostřednictvím jejich písemných odpovědí potřebná data, která jsou dále analyzována. Dotazníkové šetření se využívá převážně k získávání dat hromadné povahy (Eger, 2017, s. 111-112).

- **Řízený rozhovor**

Využíván při sběru dat. Tazatel při tomto rozhovoru klade otázky, většinou předem připravené, respondentovi, a zaznamenává od něj odpovědi, čímž získává data o určité problematice. Rozhovor probíhá buď přímo, za fyzické přítomnosti obou stran, nebo nepřímo po telefonu (Hendl, 2017, s. 83-84).

- **Provozní poměrové ukazatele**

Tyto ukazatele zachycují výkonnost podniku ve vztahu k nákladům a zaměstnancům. Zhodnocují efektivitu práce zaměstnanců a podíl nákladů vynaložených, ať už přímo nebo nepřímo, na produkci (Kislingerová, 2005, s. 37).

Produktivita práce z tržeb

Ukazatel udává výši tržeb na zaměstnance za zvolený časový interval.

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{počet pracovníků}}$$

(Ukazatele produktivity práce, 2010).

Nákladovost výnosů

Ukazatel vyjadřuje, jaká část z jedné koruny tržeb připadá na celkové náklady společnosti.

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{N + daň z příjmu}{\text{Tržby}} * 100$$

(70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis, 2019).

Mzdová produktivita

Ukazatel udává velikost podílu mzdových nákladů na jednu korunu tržeb.

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Tržby}}{\text{mzdové náklady}}$$

(Ukazatele produktivity práce, 2010).

Mzdová rentabilita

Ukazatel udává výši podílu hospodářského výsledku před zdaněním připadajícího na jednu korunu mzdových nákladů.

$$\text{Mzdová rentabilita} = \frac{\text{HV za běžnou činnost}}{\text{mzdové náklady}}$$

(Vala, 2014).

Podíl zisku na zaměstnance

Ukazatel určuje výši zisku před zdaněním v Kč na jednoho zaměstnance.

$$\text{Podíl zisku na zaměstnance} = \frac{\text{HV za běžnou činnost}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

(Ukazatele produktivity práce, 2010).

- **Fluktuace**

Určuje míru přijetí nových zaměstnanců na úkor propuštěných za určité období. Vypočítá se podělením propuštěných zaměstnanců za dané období a průměrným celkovým počtem zaměstnanců za dané období, krát sto. Fluktuace je tedy vyjádřena v procentech (Janina, 2019).

- **Nezaměstnanost**

Míra nezaměstnanosti se určuje jako podíl, kde v čitateli je počet neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce k poslednímu dni sledovaného období a ve jmenovateli pracovní síla, což je počet zaměstnaných z výběrových šetření pracovních sil plus počet neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce. Do zaměstnanosti se nezapočítávají ženy na další mateřské dovolené (Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019 - 5 let, 2019).

- **Horizontální a vertikální analýza**

Horizontální analýza pomáhá kvantifikovat meziroční změny v určitých datech. Využitím horizontální analýzy dojde ke zjištění procentuální meziroční změny jednotlivých položek bilance (Kislingerová, 2005, s. 11).

Vertikální analýza pohlíží na jednotlivé položky finančních výkazů v relaci k nějaké veličině. Většinou porovnává procentuální podíl jednotlivých veličin na jejich celkové sumě. Zkoumá tak procentuální jednotlivých veličit z celku (Kislingerová, 2005, s. 14).

- **Matematické metody**

Matematickými metodami použitými v bakalářské práci jsou četnost a průměr.

Četnost

$$r = \frac{z_a}{s}$$

(Základy statistiky, 2014)

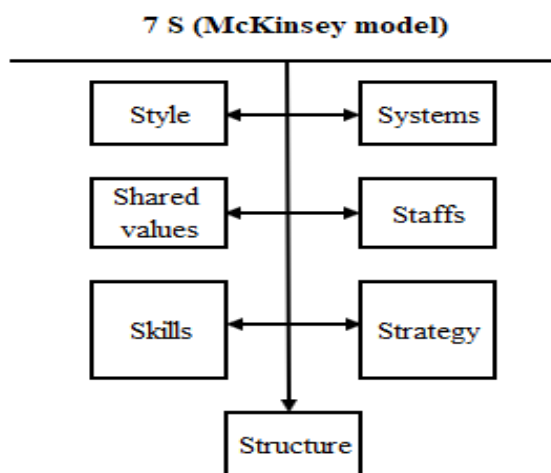
Průměr

$$p_a = \frac{x_1 + x_2 + x_3 \dots x_n}{n} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

(Základy statistiky, 2014)

- **McKinseyho analýza 7 S**

Jde o analýzu společnosti používanou pro hodnocení kritických faktorů organizace. Je používána zejména v podnicích (McKinsey 7S, © 2011-2016).



Obrázek č. 1: McKinsey 7S model (Zdroj: Vlastní zpracování dle: McKinsey 7S, © 2011-2016, s. 234)

Tento model se týká efektivního řízení organizace. Je založený na holistickém přístupu, který vnímá společnost jako celek. Z obrázku vidíme, že jednotlivé oblasti spolu souvisí a vzájemně se ovlivňují (KIRSCHENBOIM, 2018, s. 308).

Jednotlivé položky schématu můžou být popsány takto:

- Style – styl organizace práce ve společnosti, styl komunikace se zaměstnanci, organizace času a práce, styl řízení managementu = vedení.
- Shared values (sdílené hodnoty) – základní hodnoty organizace, normy chování, jednání, principy a předpoklady společnosti.
- Skills (schopnosti) – celková profesní zdatnost zaměstnanců společnosti, jejich znalosti, certifikáty, ISO, schopnosti, vzdělávání, školení, vztahy se zákazníky.
- Structure – vymezení hierarchických vztahů společnosti, vzájemná spolupráce, sdílení informací, organizační struktura společnosti, rozložení zaměstnanců ve firmě, rozdělení jejich pravomocí a povinností.
- Strategy – vyjádření způsobů zvolených společností pro dosažení své vize, jak společnost využívá své silné a slabé stránky, jaké postupy realizuje za účelem zvyšování výkonnosti, sledovat můžeme pracovní prostředí nebo základní hodnoty organizace: celopodnikové, personální, hodnoty odměňování.
- Staffs (spolupracovníci) – jde o otázku, jaký druh lidí organizace potřebuje a o celkové know-how vlastněné těmito lidmi v organizaci. Dále je to také nábor a vývoj zaměstnanců, charakteristika, fluktuace, vzdělávání, prostředí.
- Systems – všechny formální i neformální systému, procesy prostředky umožňující fungování ve firmě, například systém odměňování, model celkové odměny, organizace zaměstnanců (Grasseová, 2013, s. 44-45).

Společnost funguje jako soudržná jednotka a správně, pouze když jsou všechny elementy kompletně synchronizované. Každá část je sice zásadní, ale všechny části dohromady tvoří celek. Ke správné spolupráci však dojde, pouze pokud je všech sedm částí připraveno souvisle spolupracovat, vzhledem k okolnímu prostředí, optimálním způsobem (KIRSCHENBOIM, 2018, s. 308).

Celý tento postup se týká analytické části, která je zahrnuta v této bakalářské práci.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole jsou vysvětleny a popsány základní pojmy a informace uvedené v bakalářské práci o problematice odměňování zaměstnanců a systému jejich odměňování. Všechna tato fakta a zasvěcení do problematiky, jsou nezbytné pro pochopení údajů obsažených v práci.

1.1 Zaměstnanec

Zaměstnancem může být pouze fyzická osoba, která ukončila povinnou školní docházku a získala způsobilost na sebe brát v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti. Tato způsobilost vzniká dnem dovršení 15 let věku. Zaměstnancem se fyzická osoba stává dnem podpisu pracovní smlouvy, Dohody o provedení práce nebo Dohody o pracovní činnosti, nebo dnem na pracovní smlouvě uvedeným, jako den vzniku pracovněprávního vztahu (Šikýř, 2012, s. 20).

1.2 Zaměstnavatel

Zaměstnavatelem může být právnická osoba jakožto společnost, fyzická osoba, například živnostník nebo stát. Zaměstnavatelem se osoba nebo stát stává vznikem pracovněprávního vztahu. Tento vztah mezi dvěma subjekty vzniká podpisem pracovní smlouvy, Dohody o provedení práce nebo Dohody o pracovní činnosti. Tím k sobě zaměstnavatel i jeho zaměstnanec nabývají práv a povinností v rámci pracovněprávního vztahu. Předmětem takového pracovněprávního vztahu klasicky bývá vykonávaná práce zaměstnancem pro zaměstnavatele za předem dohodnutou odměnu (Šikýř, 2012, s. 20-21).

1.3 Odměna

Jedná se o pohyblivou složku mzdy, kterou zaměstnanec obdrží od zaměstnavatele za vykonanou práci. Odměna je jednorázová nebo mimořádná. Cílem odměn je odměnit mimořádné pracovní úsilí, nestandardní pracovní výkon, kompenzovat zaměstnanci zvýšené náklady spojené s dovolenou nebo Vánoci, ocenit délku pracovního poměru u zaměstnavatele, či vyjádřit uznání (Dvořáková, 2004, s. 61).

Zaměstnavatel také odměňuje své zaměstnance za účelem spravedlivého ocenění jejich skutečného výkonu a za účelem efektivní stimulace zaměstnanců k vykonání sjednané práce při dosažení maximálního výkonu (Dvořáková, 2012, s. 61).

Rozlišovat můžeme formy odměňování jako:

- a) peněžní formu odměňování = mzdy, plat, odměna z dohody,
- b) nepeněžní formu odměňování = pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, motivující pracovní úkoly, lepší pracovní prostředí, přátelské pracovní vztah apod. (Šikýř, 2012, s. 124).

1.4 Celková odměna

Celkový odměna obsahuje všechny typy odměn, jak přímých, tak nepřímých, vnějších i vnitřních. Všechny stránky odměny, jako základní mzda nebo plat, zásluhová odměna a nepeněžní odměny a další, jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s celkem. Význam celkové odměny bere odměňování zaměstnanců nejen jako peněžní ohodnocení jejich výkonů, vnímá i pohled získávání a stabilizace zaměstnanců a poskytuje nástroj ovlivňování jejich chování a motivace (Armstrong, 2009, s. 42-43).

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2007, s. 521)

Složky celkové odměny			
Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Tabulka zobrazuje jednotlivé složky celkové odměny, kterými se systém odměňování zabývá, horní část pak obsahuje rozklad Transakční neboli peněžní odměny, což je hlavním zaměřením systému odměňování. Jde o hmotné, hmatatelné odměny plynoucí od zaměstnavatele zaměstnancům, týkající se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Spodní polovina tabulky rozkládá složky Relační odměny, kde se jedná o nehmotné odměny týkající se vzdělávání, rozvoje a zkušeností zaměstnanců a jejich zážitků z práce (Armstrong, 2009, s. 42).

Jde o zobrazení modernějšího pojetí odměňování, které zahrnuje i nepeněžní a nehmamatelné odměny, jako jsou například vztahy na pracovišti, vnitřní motivace, vzdělávání a rozvoj (Armstrong, 2007, s. 521).

Výhody celkové odměny jsou:

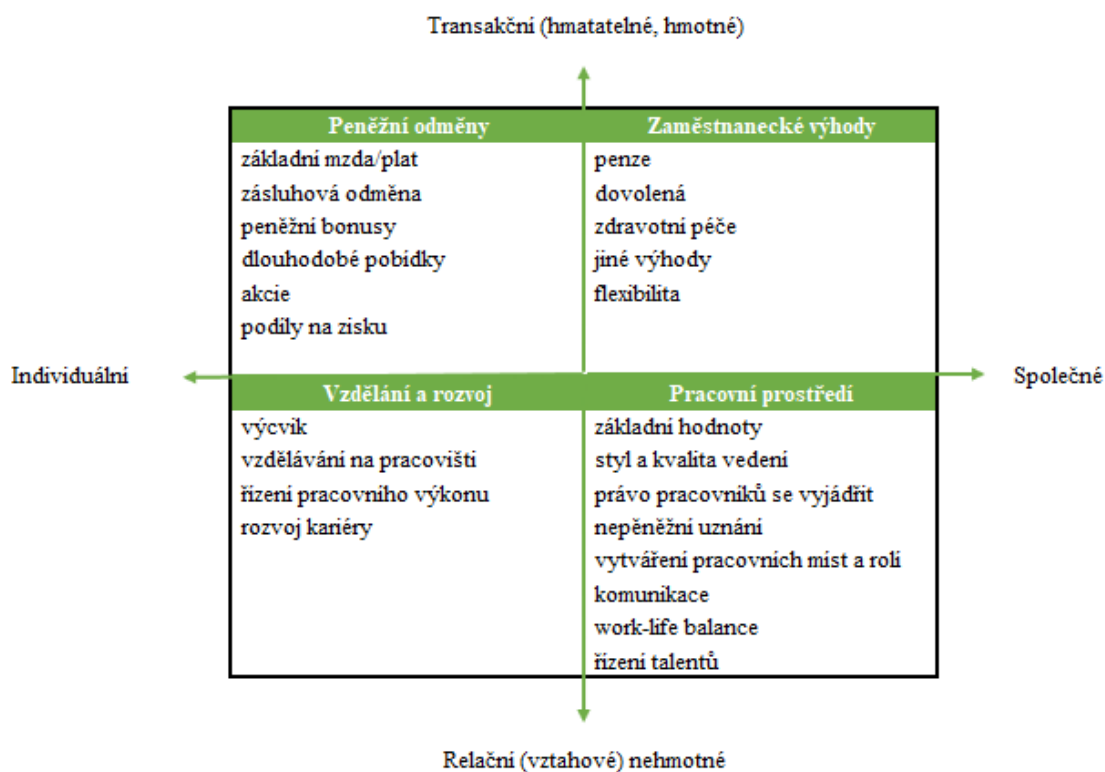
- větší vliv sdružených typů odměn na motivaci a oddanost lidí v dlouhodobějším horizontu,
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů vytvářených pomocí koncepce celkové odměny. Toto využití vede k optimálnímu využívání relačních (vztahových) a transakčních odměn, které více ovlivňují zaměstnance v pozitivním směru,
- flexibilita v uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců, která je silněji poutá ke společnosti,
- úspěch ve válce o talenty na trhu práce, kdy relační (vztahové) odměny pomáhají společnosti odlišovat se od ostatních (Armstrong, 2009, s. 43).

1.5 Model celkové odměny

Jde o celkové pojetí a přístup k odměňování. Model celkové odměny obsahuje veškeré typy odměn; přímých nepřímých, vnitřních, vnějších. Věnuje se tedy každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout jejich vlastního uspokojení prostřednictvím práce. Účelem odměňování je i motivace zaměstnanců k práci a ke kvalitním výkonům (Armstrong, 2007, s. 521).

Horní dva kvadranty na obrázku níže – Peněžní odměny a Zaměstnanecké výhody – obsahují odměny transakční neboli peněžní povahy, které jsou důležité pro získávání a stabilizaci zaměstnanců. Mohou však být snadno kopírovány konkurencí (Armstrong, 2007, s. 522-523).

Dolní dva kvadranty odpovídají Relačním (nepeněžním) odměnám, které jsou důležité pro zvyšování hodnot horních dvou kvadrantů. Nejsilnější je model celkové odměny tehdy, když jsou v systému odměňování zaměstnanců ve společnosti využity kombinace odměn ze všech čtyř kvadrantů (Armstrong, 2007, s. 522-523).



Obrázek č. 2: Model celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009, s. 44)

K relačním (vztahovým) odměnám patří vzdělání a rozvoj. Jde jednak o výcvik zaměstnanců na pracovišti, kde jim odměnou může být nabízení příležitostí k rozvoji jejich dovedností a tím i zvýšení jejich zaměstnatelnosti. Tento výcvik může být záměrný a plánovaný, je ale také součástí každodenní práce, kdy se zaměstnanci setkávají s řadou problémů a výzev, které musí překonávat v rámci své práce (Armstrong, 2009, s. 45).

Dále se jedná o nabídku aktivit systematického a plánovaného vzdělávání zaměstnanců na pracovišti. Může se umožňovat zaměstnancům nepřetržité zvyšování jejich kvalifikace a progresivní rozvíjení jejich kariéry. Tento prvek bývá v dnešní době hojně považován za klíčový v celkovém souboru odměn. Výběr zaměstnanců do vysoce prestižních vzdělávacích kurzů, důraz kladený na získávání nových a prohlubování stávajících dovedností může působit jako silné motivační faktory pro zaměstnance. Zejména je důležitost kladena na společnosti s plochou organizační strukturou, kde zaměstnanec nemůže postupovat v hierarchii povýšením, ale může se rozvíjet v horizontální linii (Armstrong, 2009, s. 45).

Pracovní výkon zaměstnanců je řízen procesy, které jdou významnými nástroji poskytování relačních odměn. Mohou být základním krokem k rozvíjení pozitivního

psychologického vztahu mezi manažery a jejich podřízenými. Motivace je zabezpečena například pomocí zpětné vazby. Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu může poskytovat informace pro plánování osobního rozvoje a podněcovat k samostatnému učení a vzdělávání zaměstnanců. V případě potřeby zde může pomoci manažer (Armstrong, 2009, s. 45).

Rozvoj kariéry je nedílnou součástí vzdělání a rozvoje v rámci odměňování zaměstnanců ve společnosti. Růst a kariérní postup je využíván jako nástroj odměňování a motivace lidí. Společnost může tuto příležitost svým zaměstnancům nabízet jako sled zážitků, zkušeností a vzdělávání, díky kterému budou vybaveni pro jakoukoliv úroveň odpovědnosti, které jsou schopni dosáhnout (Armstrong, 2009, s. 45).

V pracovním prostředí ve smyslu odměňování v modelu celkové odměny je mnoho dílčích faktorů, které společnost využívá k motivaci a odměňování svých zaměstnanců. Jedním z nich jsou základní hodnoty společnosti, které jsou základnou pro vytváření odměňujícího pracovního prostředí. Jasná vize a soubor provázaných hodnot, které jsou zakořeněné, trvalé, kolektivní, měřitelné a řízené udržují trvalý výkon a flexibilitu vedení společnosti při tvorbě systému odměňování dle celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 46).

Styl a kvalita vedení ve společnosti hrají v řízení odměňování důležitou roli. Zajišťují uskutečňování věcí prostřednictvím lidí, plnění úkolů, a vytváří a udržují konstruktivní a příznivé vztahy mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Mají významnou motivační funkci a jsou zdrojem mnoha relačních (vztahových) odměn, jako je uznání a pochvala. Také dodává zaměstnancům pocit smysluplné práce, odpovědnosti a příležitost k růstu pomocí učení a vzdělávání na pracovišti. Mají rozhodující význam pro úspěšné řízení pracovního výkonu a mohou silně ovlivňovat rozhodnutí o zásluhové peněžní odměně (Armstrong, 2009, s. 46).

Odměnou může být zaměstnancům také právo vyjádřit se k různým věcem ve společnosti. Hlas pracovníků umožňuje podílet se přímo nebo nepřímo na rozhodování společnosti. Zaměstnanci se mohou vyjadřovat v rámci normálních pracovních vztahů mezi nimi a jejich manažery, což je úzce spojeno s jinými faktory relačních (vztahových) odměn a týkajícím se uznání, úspěchu a odpovědnosti zaměstnanců. Společnost může zajišťovat motivaci a oddanost zaměstnanců vůči ní prostřednictvím situací, kde budou moci

vyjadřovat své názory, kterým bude nasloucháno a bude se podle nich jednat (Armstrong, 2009, s. 46).

U nepeněžního uznání v rámci pracovního prostředí v modelu celkové odměny je jednou z nejvýznamnějších metod uznání neboli pochvala. Zaměstnanci potřebují vědět nejen jak dobře vykonali svoji práci, ale také že jejich úspěchy jsou oceňovány. Toto lze zabezpečit bezprostřední pozitivní zpětnou vazbou od manažerů a spolupracovníků. Existují také jiné formy pochvaly a uznání, jako je veřejné vyhlášení zaměstnance měsíce, potlesk, odměna zvláštní dovolenou pohoštěním, cestou do zahraničí, diplomem nebo jiným oceněním za dlouhodobé služby. Uznání může být projevem také peněžní odměnou, která je jasným vyjádřením pochvaly při podání odměny bezprostředně po splnění nějakého úkolu nebo dosažení cíle. Tato forma odměny zajišťuje zaměstnanci motivaci a chuť k dalším snahám o svědomité plnění práce a úkolů stanoveným zaměstnavatelem (Armstrong, 2009, s. 47).

Vytváření pracovních míst a rolí zaměstnancům má dva dané cíle. Jednak je to uspokojování potřeb společnosti týkajících se provozní účinnosti, kvality a produktivity a dále odměňování jednotlivých zaměstnanců uspokojování jejich potřeby smysluplné a zajímavé práce. K vytvoření pracovních míst a rolí, které budou přinášet odměnu je potřeba věnovat pozornost pěti zásadám:

- ovlivňování rozmanitosti dovedností, poskytování příležitosti zaměstnancům vykonávání několika úkolů a spojování a kombinování úkolů,
- ovlivňování identity úkolů, spojování a kombinace úkolů tak, aby tvořily přirozené celky práce,
- ovlivňování významu úkolů, vytváření přirozených celků práce a informování lidí o významu jejich práce,
- ovlivňování autonomie, poskytování pravomocí lidem a stanovování svých vlastních systémů práce a tvorba svých vlastních rozhodnutí,
- ovlivňování zpětné vazby, vytváření a používání komunikačních kanálů pro zpětnou vazbu (Armstrong, 2009, s. 48).

Politika rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců může odměňovat lidi uznáváním jejich mimopracovních potřeb například nabídnou flexibilnější pracovní

doby nebo vyjádřením, že důležité jsou výsledky jejich práce a ne doba, po kterou zůstanou na pracovišti přes čas (Armstrong, 2009, s. 49).

Řízení talentů se věnuje zajišťování atraktivity společnosti pro nové talentované lidi, jejich motivace, rozvoji a stabilizace. Je spojeno s řadou dalších relačních (vztahových) procesů odměňování, jako je vytváření pracovních míst a rolí, které lidem poskytují příležitost k uplatnění a rozvoji jejich dovedností (Armstrong, 2009, s. 49).

1.6 Systém odměňování

Poměrně složitá spleť úkonů a procesů při komplexním odměňování a tvorbě odměn zaměstnanců. Utváří celistvý systém odměňování zaměstnanců ve firmě. Pokud je takový systém dobře vytvořen, usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům. Přesto že v moderním pojetí se při odměňování nejedná pouze o peněžní složky odměn, ale jde také o nepeněžní a někdy dokonce nehmotné formy odměny, kterých se zaměstnanci dostává, systém odměňování se zabývá většinou právě hmotnými či peněžními částmi odměny. Jsou totiž považovány za jedny z nejdůležitějších a v naší zemi jsou preferovány (Koubek, 2011, s. 156-157).

Při tvorbě systému odměňování si musí firma položit několik otázek:

1. Čeho svým systémem odměn chce firma dosáhnout?
2. Jaký význam mají různé možnosti odměn pro pracovníky?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování zaměstnanců ve firmě (Koubek, 2011, s. 156-157)?

Potřebou firmy je vytvoření konkurenční výhody pro získávání pracovníků, jejich udržení, dosažení konkurenceschopné produktivity zaměstnanců, kvality produkce a potřebné úrovně flexibility a kreativity (Koubek, 2011, s. 156-157).

Zaměstnanci společnosti potřebují uspokojit svoje potřeby i potřeby své rodiny, požadují sociální jistotu, životní stabilitu a perspektivu, jistotu budoucích výdělků, možnost seberealizace, a spravedlnost a srovnatelnost odměňování, které podporují dobré vztahy na pracovišti (Koubek, 2011, s. 156-157).

Postavení firmy i zaměstnanců z pohledu odměňování ovlivňují vnější, ale i vnitřní faktory. Společnost tak musí zvážit při tvorbě systému odměňování, které faktory a jak

mohou tento systém ovlivnit a podle toho jej přizpůsobují, aby fungoval přesně tak, jak potřebují (Koubek, 2015, s. 286-287).

Hlavní úkoly systému odměňování:

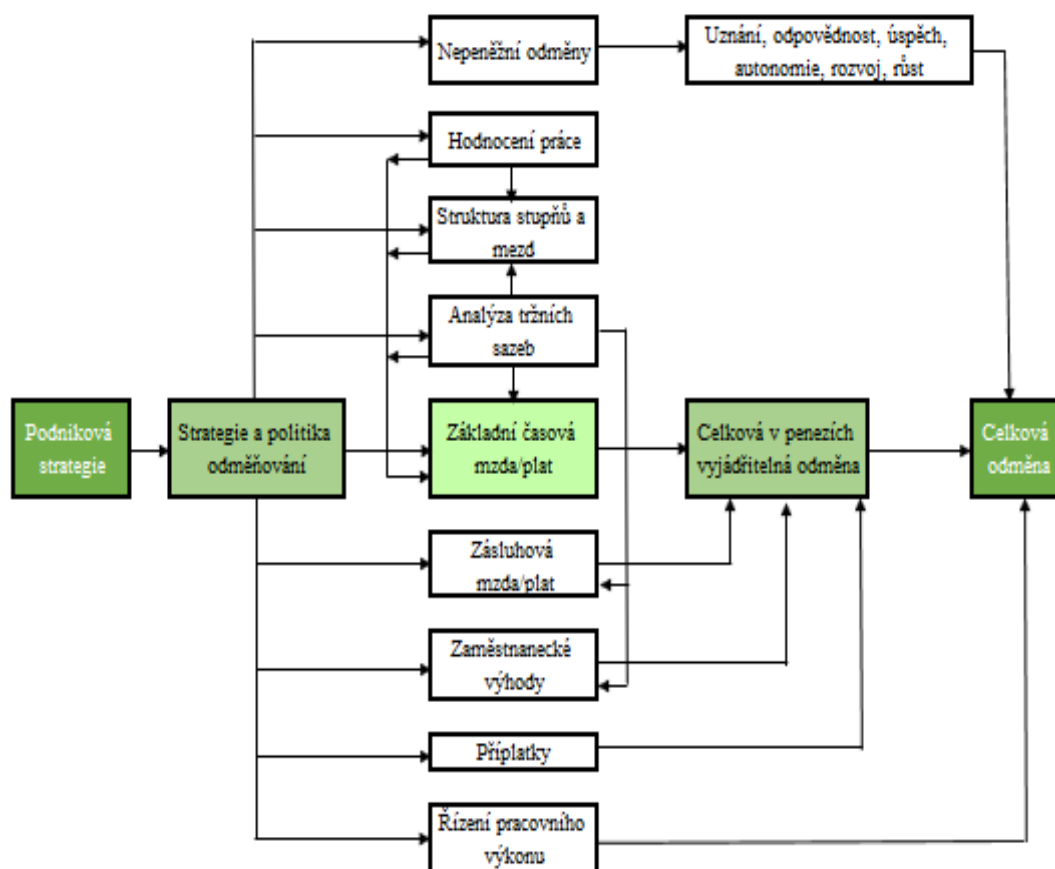
1. Přilákání potřebného počtu uchazečů o zaměstnání v organizaci s požadovanými kvalitami u každého uchazeče.
2. Stabilizace těch pracovníků, u kterých je to potřeba.
3. Odměňování pracovníků za jejich úspěchy, dosažené výsledky, přizpůsobivost a další schopnosti a zkušenosti.
4. Náklady na systém, časová náročnost a povaha systému musejí být racionální, přiměřené možnostem firmy a potřebám dalších personálních činností.
5. Akceptování pracovníky.
6. Nápomoc ke konkurenceschopnému postavení u ziskových organizací.
7. Pozitivní role při motivování zaměstnanců a vedení k jejich maximálnímu pracovnímu výkonu.
8. Soulad s veřejnými zájmy, právními normami a zákony.
9. Poskytování příležitostí pracovníkům k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Stimulace pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců.
11. Zajištění kontroly nákladů práce vhodným způsobem, zejména s ohledem na příjmy a ostatní náklady (Koubek, 2015, s. 285).

Systém odměňování tvoří:

- Strategie odměňování, které stanovují, co společnost v dlouhodobé perspektivě plánuje v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe a postupů odměňování podporujících dosahování jejích podnikatelských cílů. Například může jít o udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- Politika odměňování, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky společnosti.
- Praxe odměňování, která tvoří struktury tříd nebo stupňů a sazeb mzdové struktury, metody, jako je hodnocení práce, programy, jako je zásluhové odměňování zaměstnanců používané při realizaci strategie a politiky odměňování.
- Procesy odměňování, které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování zaměstnanců.
- Postupy při odměňování, které jsou používány v zájmu udržení systému odměňování a k zabezpečení jeho účinného a pružného fungování za vynaložené peníze, kdy bude přinášet odpovídající hodnotu zpět společnosti (Armstrong, 2009, s. 23).

Prvky systému odměňování

Jednotlivé prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy popisuje obrázek níže.



Obrázek č 3: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009, s. 24)

Některé prvky ze schématu, jako Podniková strategie, Strategie a politika odměňování, Hodnocení práce a Řízení pracovního výkonu, jsou popsány již v této kapitole výše u modelu celkové odměny. Zbylé nerozebrané prvky jsou popsány níže.

Základní peněžní odměny

Jedná se o množství peněz (pevný plat nebo mzdu), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní pozici. Může se měnit podle úrovně práce nebo podle úrovně požadovaných dovedností. Základní peněžní odměna je ovlivněna jak vnitřními, tak vnějšími faktory. Vnitřní je možné posuzovat pomocí některé z forem hodnocení práce, vnější jsou založeny na sledování sazeb (tarifů) na trhu práce. Základní peněžní odměna může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba. V této souvislosti

se používá označení časová mzda nebo plat. K základní mzdě nebo platu lze přidávat různé příplatky nebo odměny (Armstrong, 2009, s. 25).

Zásluhová odměna

Peněžní odměna vztahující se k pracovnímu výkonu, schopnostem, přínosu, dovednostem nebo zkušenostem zaměstnance. Lze ji přidat k základní mzdě nebo platu. Jestliže není takováto zásluhová peněžní odměna provázána se základní mzdou nebo platem, označuje se jako proměnlivá peněžní odměna (Armstrong, 2009, s. 25).

Zaměstnanecké výhody

Jsou tvořeny penzí, nemocenskými dávkami, úhradami pojistného, možností užití služebního auta a dalšími funkčními zaměstnaneckými odměnami. Jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn. Zahrnují taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu (Armstrong, 2009, s. 25).

Příplatky

Jsou vypláceny k základní mzdě nebo platu na základě zvláštních okolností nebo s ohledem na zvláštní rysy vykonávané práce. Mohou být stanoveny společností samotnou, ale většinou jsou předmětem kolektivního vyjednávání. Mezi hlavní druhy příplatků patří lokální příplatky, příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách, za ztížené pracovní podmínky, za pohotovost a další (Armstrong, 2009, s. 26).

Celková v penězích vyjádřená odměna

Hmotná odměna skládající se z peněžních odměn představovaných celkovým výdělkem a z hodnoty zaměstnancům poskytovaných zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2009, s. 26).

Analýza tržních sazeb

Jedná se o proces zjišťování mzdových nebo platových sazeb pro srovnatelné pracovní pozice na trhu práce za účelem rozhodování o úrovních peněžních odměn a podobě mzdových/platových struktur ve společnosti. Rozhodování může být založeno na tom, jak by měly být vnitřní mzdové/platové sazby srovnatelné s vnějšími sazbami, čímž si společnost reguluje postavení na trhu práce (Armstrong, 2009, s. 26).

Mzdové/platové struktury a stupně

Pracovní pozice lze podle jejich relativního významu rozřazovat do struktury jednotlivých stupňů (tříd). V takovéto struktuře je peněžní odměna ovlivňována tržními sazbami a mzdová/platová rozpětí jsou přiřazena jednotlivým stupňům, kterým poskytují prostor pro růst mzdy/platu na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo délky pracovního poměru zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 26).

Nepeněžní odměny

Neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce jako takové, například pocit úspěšnosti, uznání, prostor pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitosti k rozvoji kariéry zaměstnance a další (Armstrong, 2009, s. 27).

Celková odměna

Jde o kombinaci peněžních a nepeněžních odměn v rámci systému odměňování, které mohou zaměstnanci dostávat od zaměstnavatele za vykonanou práci (Armstrong, 2009, s. 27).

1.7 Vnější vlivy na systém odměňování zaměstnanců

Při tvorbě systému odměňování zaměstnanců společnost musí brát v potaz možné vlivy na jednotlivé složky systému odměn. Pro lepší identifikaci se dělí na oblast vnějších vlivů působících na firmu zvenčí a oblast vnitřních vlivů, které vznikají uvnitř společnosti (Koubek, 2015, s. 287).

Za vnější vlivy na systém odměňování se považuje populační vývoj, úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě, profesně kvalifikační struktura vnitřních zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurence, v odvětví, v místě, v regionu, ve státě (Koubek, 2015, s. 287).

Dále z vnějšku ovlivňují systém odměňování firmy i fáze hospodářského cyklu, intenzita konkurenčního prostředí na trhu, situace na trhu práce, právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů a vliv nástrojů hospodářské a sociální politiky-daně, úvěry, cla (Kleibl, 1998, s. 49).

1.8 Vnitřní vlivy na systém odměňování zaměstnanců

Do oblasti vnitřních vlivů na systém odměňování, vznikajících uvnitř společnosti, se v obecnějším pojetí řadí faktory, související s úkoly a požadavky pracovního místa a s jeho postavením v hierarchii funkcí firmy. Zdrojem informací pro tyto faktory je popis a specifikace pracovní pozice a hodnocení práce na pracovním místě (Koubek, 2015, s. 289).

Dále se do obecnějšího pojetí vnitřních vlivů na systém odměňování začleňuje faktor výsledků práce a pracovního chování zaměstnanců, úroveň plnění pracovních úkolů. Tento faktor lze pojmenovat jako úroveň výkonu a zdrojem informací pro jeho zhodnocení je hodnocení pracovníků (Koubek, 2015, s. 289).

V neposlední řadě obecné pojetí zmiňovaných vnitřních vlivů vnímá také faktor pracovních podmínek na konkrétních pracovištích, na konkrétních pracovních místech nebo v organizaci jako celku. Řeší se dopady na zdraví, bezpečnost a pracovní pohodu zaměstnance, které mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí a vyvolávat pocit nepohodlí nebo nadměrného stresu (Koubek, 2015, s. 290).

Podrobnější pohled na vnitřní faktory ovlivňující systém odměňování zaměstnanců a jejich přehlednější členění, které umožňuje zjištění příčin a vzájemných souvislostí, zobrazuje tabulka níže (Koubek, 2015, s. 289).

Tabulka č. 2: Členění vnitřních vlivů na systém odměňování (Zdroj: Koubek, 2015, s. 289)

VKLAD PRACOVNÍKA	CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO PROCESU	VÝSTUPY
Vzdělání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Systém odměňování musí být vytvořen tak, aby byl v souladu s firemními cíli, dále jeho tvorbu ovlivňují i situace a pozice firmy. Jednak postavení společnosti na trhu, konkurenceschopnost, dále ekonomická situace firmy, organizačně-technologická úroveň firmy a kvalita řízení, v neposlední řadě kvalita lidských zdrojů a jejich rozvoj (Kleibl, 1998, s. 49).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bakalářské práce obsahuje základní údaje o společnosti, stručný popis její historie, praktické postupy při analýze současného stavu společnosti GenAgro Říčany, a. s. a při analýze společnosti za účelem nalezení potenciálního problému v oblasti odměňování zaměstnanců. Součástí je analýza vnějších i vnitřních vlivů na systém odměňování a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, pro zjištění jejich pohledu na problematiku odměňování v této společnosti.

2.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: GenAgro Říčany, a. s.

Sídlo společnosti: Zemědělská 458, Říčany, 664 82.

IČO: 64506843.

Datum založení společnosti: 25. února 1996.

Datum vzniku společnosti: 7. května 1996.

Registrace společnosti: Obchodní rejstřík Krajského soudu v Brně, oddíl V, Vložka 1897 (Studená, 2018a).

Statutární organy společnosti k 31. 12. 2017:

- Představenstvo:
 - předseda: Ing. Leoš Buršík,
 - místopředseda: Ing. Stanislav Studený,
 - členové: Ing. Tomáš Kvarda (Studená, 2018a).
- Dozorčí rada:
 - předseda: Pavel Žalud,
 - místopředseda: Jiří Svoboda,
 - členové: Robert Božek, Roman Buček, Michal Valeš (Studená, 2018a).

Základní kapitál: 71 144 000 Kč, tvořen akciemi na jméno o jmenovité hodnotě

- 1 000 Kč, 3 434 kusů,
- 10 000 Kč, 3 261 kusů,
- 100 000 Kč, 351 kusů.

Počet akcionářů: cca 500 (Studená, 2018a).

Předmět podnikání společnosti: Zemědělská výroba složená z rostlinné výroby rostlin pro technické užití na pozemcích vlastních, pronajatých, nebo užívaných na základě jiného právního důvodu, popřípadě provozovaná bez pozemků, a živočišné výroby zahrnující chov hospodářských a jiných zvířat za účelem získávání a výroby živočišných produktů. Dále opravy silničních vozidel, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, silniční motorová doprava, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví, nástrojářství a činnost účetních poradců, vedení účetnictví a daňové evidence (Studená, 2018a).

Ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. bylo k 31. 12. 2017 zaměstnáno podle výroční zprávy 2017 celkem 84 osob, z toho 13 traktoristů, 27 ošetřovatelů skotu, 4 ošetřovatelé vepřového dobytka, 8 opravářů, 2 řidiči nákladních aut, 3 pracovníci investiční výstavby, 15 technickohospodářských pracovníků, 8 ostatních zaměstnanců a 4 osoby na dohodu o pracovní činnosti. V tomto počtu nejsou započítáni zaměstnanci ovládané dceřiné společnosti ZEVO Střelice, a. s. a ostatních farem provozovaných společností GenAgro, Říčany, a. s (Studená, 2018a).

Společnost GenAgro Říčany, a. s. působí jak v rostlinné výrobě pěstováním obilnin, pícnin a dalšího, tak v živočišné výrobě chováním dobytka; skotu a prasat. Tato zvířata chovají pro maso i mléko, které dodávají fyzickým osobám i velkým firmám na další zpracování a prodej (Studená, 2018a).

Z rostlinné výroby společnost pěstuje tyto plodiny: pšenice ozimá, ječmen jarní, Tritikale, kukuřice na siláž, kukuřice na zrna, řepka ozimá, cukrová řepa, víceleté pícniny, senáže + seno, hrách, brambory konzumní (Studená, 2018a).

Z živočišné výroby společnost chová tento dobytek: telata, jalovice, býky, krávy, prasata, prasnice, selata. Skot jednak na maso, dále dojnice na mléko. Prasata též na maso, zákazníkům nebo na jatka. Část dostávají také zaměstnanci za sníženou cenu jako poměrnou část výplaty v naturáliích (Studená, 2018a).

Součástí společnosti je ještě středisko mechanizace a reže, kde se odehrávají ostatní procesy a práce udržující její chod. Společnost GenAgro Říčany, a. s. je tak schopna si sama obstarat dopravu, obdělávání polí, některé potřebné opravy strojů a zařízení a další menší servis a služby, které potřebuje. Samozřejmostí je i oddělení administrativy a zpracování všech potřebných dokumentů (Studená, 2018a).

GenAgro Říčany a. s. je také vlastníkem několika desítek hektarů půdy, které využívá k pronájmu nebo si naopak pronajímá další půdu od fyzických osob (Studená, 2018a).

2.2 Historie společnosti GenAgro Říčany a. s.

Důležité ke zrodu společnosti GenAgro Říčany, a. s. bylo již JZD Veverí. Z tohoto jednotného zemědělského družstva vzniklo ZD Ostrovačice – Říčany, kde později vložilo 28 členů svoje pohledávky do akciové společnosti (Výroční zpráva [2010], 2011).

GenAgro Říčany, a. s. bylo založeno 15. 2. 1996 a vzniklo zápisem do obchodního rejstříku dne 7. 5. 1996, ještě však se sídlem v Ostrovačicích (Výroční zpráva [2010], 2011).

Předmět podnikání GenAgro Říčany, a. s. při založení:

1. Zemědělství, včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování a dalšího prodeje.
2. Opravy motorových vozidel.
3. Zámečnictví, zednictví.
4. Koupě zboží za účelem jeho prodeje a prodej.
5. Ubytovací služby.
6. Silniční motorová nákladní doprava.
7. Směnárenská činnost (Výroční zpráva [2010], 2011).

Společnost GenAgro Říčany, a. s. změnila v roce 2011 své sídlo z místa Veverí 18, 664 81 Ostrovačice, a místem sídla se stala obec Říčany, Zemědělská 458, 664 82, kde má společnost sídlo do dnes (Výroční zpráva [2010], 2011).

Kromě stájí v areálu má společnost také farmy v okolních obcích. V Rosicích se nachází farma s telaty, prasaty a výkrm, ve Střelcích v ovládané společnosti ZEVO, a. s. je farma s mladým skotem a výkrm prasat, a v Ostrovačicích farma s býky (Studená, 2018a).

Společnost si za roky svého působení vybudovala významnou pozici mezi dodavateli a odběrateli, kteří jsou pro ni stěžejní (Studená, 2018b).

V areálu společnosti se konají při výročních různých slavnosti či dny otevřených dveří. Při těchto příležitostech je možno areál projít, podívat se do chlévů, porodny a do dalších zajímavých míst, ať už s výkladem některého ze zaměstnanců, nebo bez něj. V minulých

letech se zde uskutečnil den otevřených dveří, který byl navštíven mou osobou. Velmi zajímavou podívanou byla malá prasátka v porodně nebo také porod jedné z krav. Viděna byla také mladá telata v jednotlivých kotcích. Součástí této akce byly i soutěže pro děti, doprovodný program nebo také stánky s přírodními potravinami.



Obrázek č. 4: Areál společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: GenAgro Říčany, a.s., 2010)

V průběhu minulých let došlo k řadě rekonstrukcí různých částí areálu společnosti. Rekonstruovaly se stáje pro dobytek, napájecí zařízení, oprava byla provedena také v budově zázemí ošetřovatelů dobytka. Nově byla opravena budova správy, kanceláře z přízemí byly přesunuty do zrekonstruovaného prvního patra (Studená, 2018a).

V roce 2017 započala realizace výstavby vrátnice a odstavné plochy pro stroje v areálu společnosti GenAgro Říčany, a. s., v areálu ovládané dceřiné společnosti GenAgro Říčany, a. s. probíhá doposud výstavba budovy pro ustájení prasat. I v letošním roce má společnost GenAgro Říčany, a. s. v plánu provozovat kamp, při konání Gran Prix ČR pro diváky této soutěže, na svých pozemcích v Ostrovačicích (Studená, 2018a).

2.3 Vliv ekonomického postavení společnosti na systém odměňování zaměstnanců

Tato kapitola obsahuje určení ekonomické situace společnosti GenAgro Říčany, a. s. v letech 2013-2017. Je zkoumán možný vnitřní vliv na systém odměňování zaměstnanců společnosti. Za tímto účelem je použita Analýza stavových ukazatelů – Horizontální a Vertikální analýza rozvahy, Analýza poměrových ukazatelů, shrnutí nákladů a výnosů.

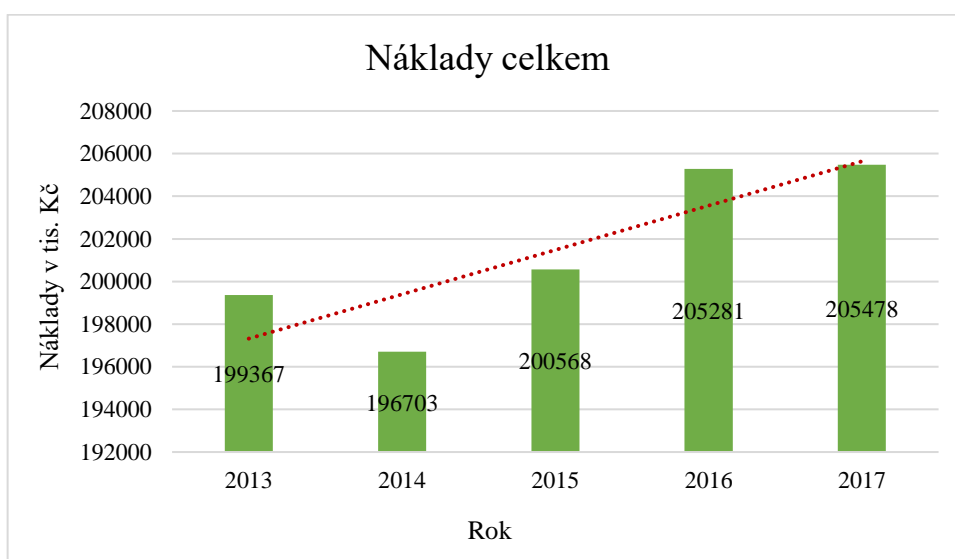
2.3.1 Finanční analýza společnosti GenAgro Říčany, a. s.

Jedná se o analýzu stavových ukazatelů. Slouží k porovnání meziročních změn jednotlivých finančních položek firmy. Pro kvalitní formulaci vývojových trendů

je hodnocena časová řada za 5 let. Vzhledem k tomu, že společnost GenAgro Říčany, a. s. je zemědělská akciová společnost, a nemá uzavřené všechny oblasti účetnictví za rok 2018, posledním hodnoceným rokem je rok 2017. Pro tento typ analýzy je čerpáno z výkazů zisku a ztráty a z rozvahy společnosti (Kislingerová, 2005, s. 7).

Horizontální analýza nákladů

Zobrazuje přehled významných položek nákladů společnosti a jejich meziroční změny v jednotlivých dílčích položkách.

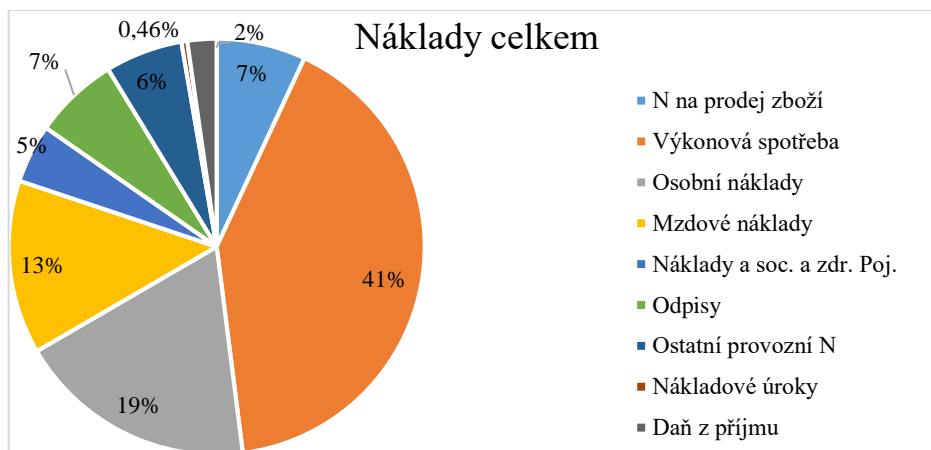


Graf č. 1: Horizontální analýza nákladů společnosti GenAgro Říčany, a. s. pro roky 2013-2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)

V roce 2013 činily celkové náklady společnosti GenAgro Říčany, a. s. 199 367 tis. Kč. V dalším roce došlo ke snížení celkových nákladů společnosti o 33 %. Celkový trend nákladů je však rostoucí. Tomu nasvědčovaly i následující roky, kdy se oproti roku 2014 náklady zvýšily nejdříve o 2 %, což činilo nárůst o 3 865 tis. Kč, v roce 2016 došlo k dalšímu 2% zvýšení o 4 713 tis. Kč a v roce 2017 se hodnota celkových nákladů společnosti zvýšila o 0,1 %, což bylo 197 tis. Kč. Nárůst celkových nákladů se v průběhu let zvyšoval, bude dobré, když společnost bude schopna svoje náklady udržet alespoň na stejné výši, jako v posledním sledovaném roce.

Vertikální analýza nákladů

Zobrazuje složení celkových nákladů v jednotlivých položkách a určuje jejich procentuální zastoupení v nákladech jako celku.

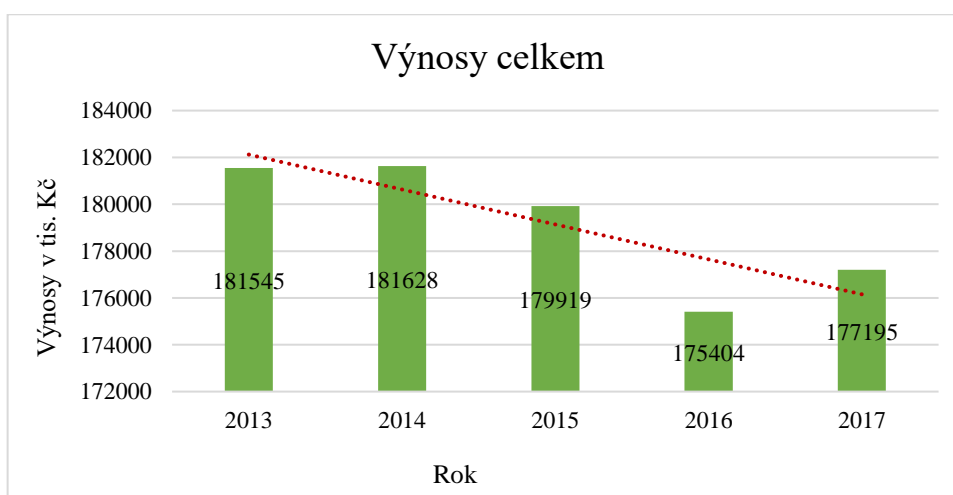


Graf č. 2: Vertikální analýza nákladů společnosti GenAgro Říčany, a. s. za roky 2013-2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)

V grafu je zobrazeno složení celkových nákladů společnosti GenAgro Říčany, a. s. z dílčích položek nákladů za rok 2017. Největší část (41 %) tvoří výkonová spotřeba, která zahrnuje náklady na prodej zboží, spotřebu materiálu a energie, a služby. Další významnou položkou celkových nákladů jsou osobní náklady, které tvoří 19 %. Mzdové náklady společnosti na zaměstnance tvoří pouze 13 % z celkových nákladů. Náklady na sociální a zdravotní pojištění z celkových mzdových nákladů jsou 5 %. Odpis majetku tvoří 7 %, stejně jako o náklady na prodej zboží z výkonové spotřeby.

Horizontální analýza výnosů

Obsahuje rozložení výnosů společnosti během sledovaných let a jejich pohyb a vyjadřuje procentuální změnu výnosů mezi jednotlivými roky.

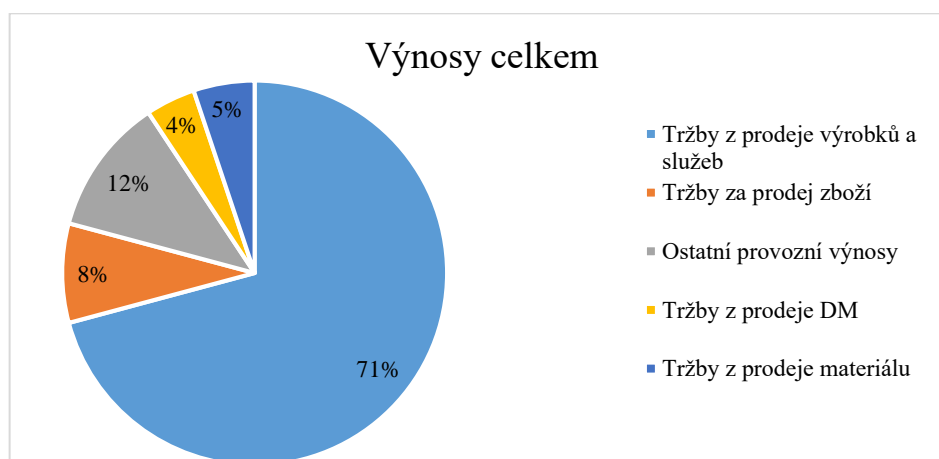


Graf č. 3: Rozložení výnosů společnosti GenAgro Říčany, a. s. pro roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)

Výnosy společnosti GenAgro Říčany, a. s. na rozdíl od nákladů klesaly. V roce 2013 dosahovaly částky 181 545 tis. Kč a v dalším roce se zvýšily o 0,05 %, od tohoto roku však následoval pokles až do roku 2016, nejdříve o 0,94 %, následně o 2,51 % na částku 175 404 tis. Kč. V roce 2017 však oproti minulému roku došlo ke zvýšení výnosů o 1,02 %. Pokud v dalších letech bude růst výnosů pokračovat a náklady se udrží na podobné úrovni, mohla by společnost v budoucnu generovat vyšší zisk.

Vertikální analýza výnosů

Přehledně zobrazuje procentuální vyjádření jednotlivých položek výnosů společnosti a velikost jejich zastoupení v celkových výnosech. Z následujícího grafu je přehledně vidět složení celkových výnosů společnosti GenAgro Říčany, a. s.

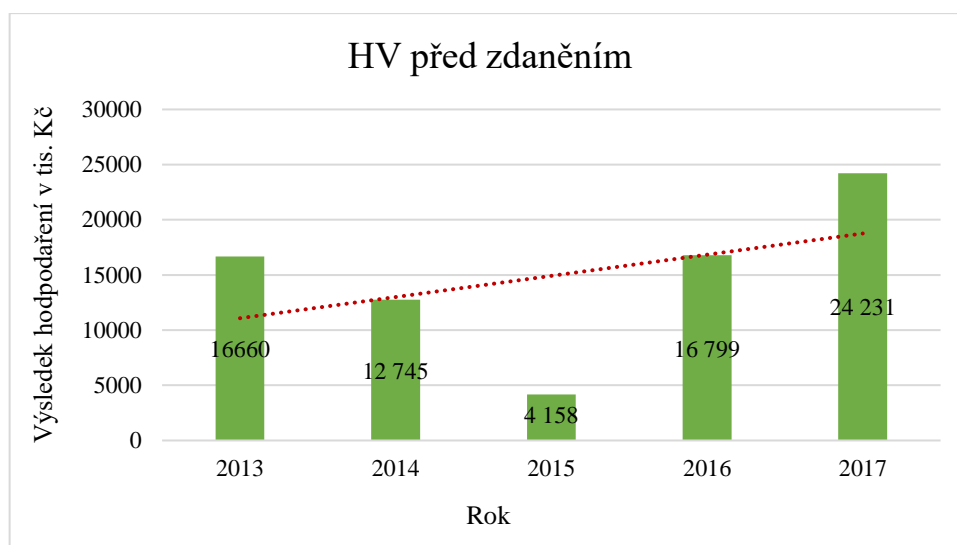


Graf č. 4: Rozložení položek výnosů společnosti GenAgro Říčany, a. s. v letech 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)

Převážnou část výnosů společnosti tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb, které tvoří 71 % část celkových výnosů. Další významnou složkou celkových výnosů společnosti jsou ostatní provozní výnosy tvořící 12% zastoupení. Zbylými dílčími položkami jsou tržby za prodej zboží (8 %), tržby z prodeje DM (4 %) a tržby z prodeje materiálu ztupující 5 % z celkových výnosů.

Analýza výsledku hospodaření

Zahrnuje vývoj výsledku hospodaření společnosti GenAgro Říčany, a. s. před zdaněním za roky 2013-2017.



Graf č. 5: Rozložení a vývoj výsledku hospodaření společnosti GenAgro Říčany, a. s. před zdaněním za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014 - 2018)

V prvních třech letech výsledek hospodaření společnosti klesal. V roce 2014 se snížil oproti minulému roku o 23 %. V dalším roce došlo k poklesu oproti roku 2014 o 67 %. V roce 2016 však výsledek hospodaření opět vzrostl o 304 % oproti předešlému roku. Následující rok bylo zvýšení 44 %.

Horizontální analýza aktiv

Zobrazuje přehled aktiv společnosti a meziroční změny jednotlivých položek aktiv, vyjádřené v tisících Kč a v procentech. Pro přehlednost jsou meziroční změny uvedeny i v grafech.

Tabulka č. 3: Horizontální analýza aktiv spol. GenAgro Říčany, a. s. za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)

HA Aktiv [v tis. Kč]	ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2014-2013	%	2015-2014	%	2016-2015	%	2017-2016	%
Aktiva celkem		256142	242940	249166	252102	269263	-13 202	-5%	6 226	3%	2 936	1%	17 161	7%
Dlouhodobý majetek		146895	157169	157814	167405	172723	10 274	7%	645	0%	9 591	6%	5 318	3%
DNM		76	44	2	2	1	-32	-42%	-42	-95%	0	0%	-1	-50%
DHM		139461	149639	150326	160115	166633	10 178	7%	687	0%	9 789	7%	6 518	4%
DFM		7358	7486	7486	7288	7089	128	2%	0	0%	-198	-3%	-199	-3%
Oběžná aktiva		91737	94514	89194	82953	96141	2 777	3%	-5 320	-6%	-6 241	-7%	13 188	16%
Zásoby		50714	54134	53523	51083	53429	3 420	7%	-611	-1%	-2 440	-5%	2 346	5%
Zboží		54	1487	56	52	53	1 433	2654%	-1 431	-96%	-4	-7%	1	2%
Krátkodobé pohledávky		31061	30983	29422	22872	26604	-78	0%	-1 561	-5%	-6 550	-22%	3 732	16%
Kr. fin. Majetek		9962	9397	0	0	0	-565	-6%	-9 397	-100%	0	0%	0	0%
Časové rozlišení aktiv		4308	4459	2168	1744	699	151	4%	-2 291	-51%	-424	-20%	-1 045	-60%
Suma		737 768	752 252	739 157	745 619	792 935	14 484		-13 095		6 459		47 019	

V tabulce jsou rozloženy jednotlivé položky aktiv v letech 2013-2017. Nejsou zde zobrazeny všechno položky aktiv, z rozvahy společnosti byly vybrány pouze ty podstatné a se zajímavými hodnotami.

Z tabulky je vidět, že největší množství dlouhodobých aktiv společnost drží v dlouhodobém hmotné majetku. Tento jev souvisí s faktem, že společnost působí v zemědělské oblasti a vlastní velké množství strojů a strojové techniky na obdělávání půdy sloužící k jejich činnosti. Dále do DHM můžeme počítat i zvířata jako skot a prasata, která GenAgro Říčany, a. s. chová za účelem produkce. Krátkodobá neboli oběžná aktiva jsou z největší části tvořena zásobami a kromě roku 2017 také krátkodobými pohledávkami. Poměrně významnou část aktiv tvoří ve většině let i časové rozlišení aktiv. Jejich hodnota se však v průběhu let snižuje.

Změna stavu DM za roky 2013-2014 znázorňuje meziroční vzrůst dlouhodobých aktiv. Celkově se jejich množství zvýšilo za období 2013-2014 o 10 274 tis. Kč. Vzrůst byl zaznamenán v dlouhodobém hmotném a finančním majetku. Tyto dvě položky mohly být navýšeny nákupem nových zemědělských strojů a zařízení, zvířat nebo emitováním akcií na 10 a více let. Naopak hodnota dlouhodobého nehmotného majetku poklesla. Zřejmě došlo k prodeji nějakého z polí nebo z pozemků. Procentuálně se celkové množství DM zvýšilo v roce 2014 oproti minulému roku o 7 %.

Meziroční změna oběžných aktiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. za období 2013-2014 opět obsahuje změnu celkových oběžných aktiv. V tomto období došlo ke vzrůstu množství oběžných aktiv o 2 777 tis. Kč, nejvíce se zvýšily zásoby společnosti, z nichž to pak byla hlavně položka zboží, která navýšení zásob způsobila. Snížily se krátkodobé pohledávky, které zřejmě změnily svůj charakter do podoby likvidnějších finančních prostředků. Celkový krátkodobý finanční majetek společnosti však také poklesl. V tomto období se společnost tedy musela spolehnout na méně likvidní zásoby, v případě nutnosti splatit svoje závazky. Jako další položka je v tabulce vidět i časové rozlišení aktiv. Na oběžná aktiva kolísání této položky nemělo vliv, avšak na aktiva celková, díky svým vyšším hodnotám, mělo vliv podstatný. Co se týče časového rozlišení aktiv, došlo k mírnému zvýšení této položky. Zvýšení oběžných aktiv v letech 2013-2014 bylo o 3 %.

Dlouhodobý majetek společnosti GenAgro Říčany, a. s. v období 2014-2015 se změnil o 645 tis. Kč. V porovnání s předešlým sledovaným obdobím 2013-2014 je toto zvýšení

výrazně menší. Lehce se snížila položka dlouhodobého nehmotného majetku, a oproti tomu se zvýšila položka majetku dlouhodobého hmotného. Dlouhodobý finanční majetek zůstal na stejné úrovni jako v minulém období. V celkovém pojetí se tedy dlouhodobý majetek v aktivech společnosti zvýšil za meziroční období 2014-2015 o pouhých 0,41 %.

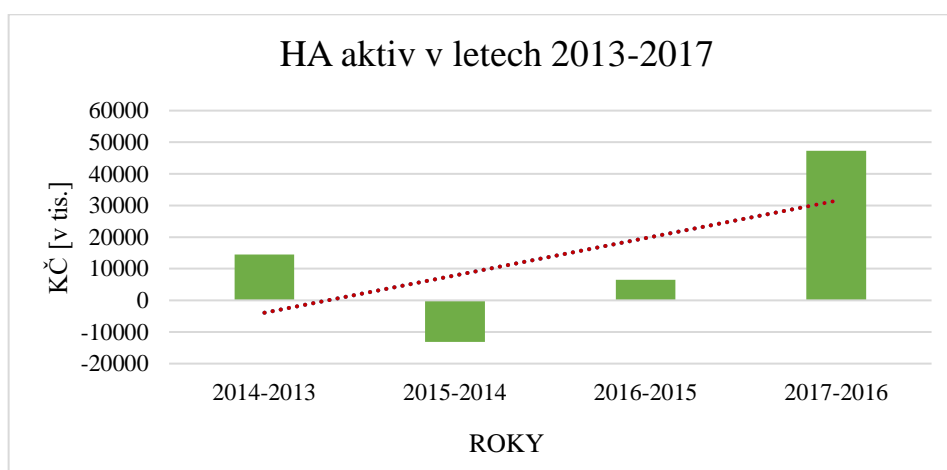
Co se týče oběžných aktiv, v průběhu této sledované doby, v mezidobí 2014-2015, došlo ve všech položkách k poklesu. Celková oběžná aktiva se snížila o 5320 tis. Kč, což způsobil hlavně výrazný pokles krátkodobého finančního majetku společnosti, který se změnil z 9 397 tis. Kč na 0 Kč. Snížily se i krátkodobé pohledávky, položka zboží, a nakonec i časové rozlišení aktiv. Přesto že se může zdát, že bylo toto mezidobí pro společnost špatné a poklesy ve všech položkách oběžných aktiv působí negativně, pohled na celkovou tabulku s přehledem všech let nám ukazuje, že množství zboží se snížilo na podobnou hodnotu, jako v roce 2013, pokles má výrazný charakter kvůli velkému meziročnímu vzrůstu v minulém období. Z krátkodobého finančního majetku mohly být zaplacený závazky společnosti, nebo byly tyto prostředky vynaloženy na nákup části dlouhodobého majetku, který se zvýšil. Pokles oběžných aktiv činil 6 % a mohl se projevit jinde na chodu společnosti pozitivně.

U meziroční změny hodnot dlouhodobého majetku společnosti GenAgro Říčany, a. s. v letech 2015-2016 opět došlo ke zvýšení celkového dlouhodobého majetku. Tentokrát se snížila položka dlouhodobého finančního majetku a položka dlouhodobého nehmotného majetku zůstala beze změny. Zvýšení celkového DM způsobilo zvýšení dlouhodobého hmotného majetku. V poměru s minulým sledovaným obdobím 2014 – 2015 je toto zvýšení DHM výraznější, o 9 789 tis. Kč. Po odečtení poklesu DFM je tedy výsledné zvýšení dlouhodobého majetku 9 591 tis. Kč. Převáděno do procentuálního vyjádření, je to změna celkového DM o 6 %.

Změny stavu oběžných aktiv spol. GenAgro Říčany, a. s. v mezidobí 2015-2016 směřovaly i v tomto sledovaném období dolů. Ke snížení došlo u oběžných aktiv. Kromě krátkodobého finančního majetku klesají všechny dílčí položky. Snižoval se zásoby, z nich pak nepatrně klesala položka zboží, dále krátkodobé finanční pohledávky, a časové rozlišení aktiv. U položky zásob bylo snížení způsobeno nejspíše změnou v množství materiálu. I v tomto případě platí, že pokles oběžných aktiv nemusí mít negativní vliv na chod společnosti. Celkově se oběžná aktiva snížila o 7 %.

V meziroční změně dlouhodobého majetku v letech 2016-2017 u společnosti GenAgro Říčany a. s. tato položka již tradičně stoupá. Ke zvýšení došlo také u dlouhodobého hmotného majetku o 6 518 tis. Kč. Dlouhodobý nehmotný a finanční majetek v tomto období poklesly. Celkově tak změna hodnoty dlouhodobého majetku činila 5 318 Kč, což jsou 3 %.

Poslední sledovanou meziroční změnou je období let 2016-2017. Změna oběžných aktiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. činila nárůst o 13 188 tis. Kč. Mezi dílčími položkami došlo ke zvýšení u zásob, krátkodobých pohledávek, a zřejmě i u některé položky, která není sledována. Jediné časové rozlišení aktiv v tomto období klesalo, nemělo však vliv na oběžná aktiva. Celková meziroční změna oběžných aktiv činila 16 %.



Graf č. 6: Horizontální analýza aktiv spol. GenAgro Říčany, a. s. v letech 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)

Celkový pohled na meziroční změny aktiv podle horizontální analýzy v rozmezí let 2013-2017 zobrazuje kolísavý efekt. Největší pokles nastal v mezidobí 2014-2015, kdy změna byla o -13 095 tis. Kč. V dalším mezidobí i přes pokles oběžných aktiv celková aktiva stoupala. V letech 2016-2017 již celková aktiva vzrostla o 47 316 tis. Kč na hodnotu 269 563 tis. Kč. Ve všech sledovaných letech se hodnoty celkových aktiv pohybovaly kolem částky 250 000 tis. Kč.

Vertikální analýza aktiv

Udává procentuální podíl jednotlivých položek aktiv v celkových aktivech. To znamená, že zobrazuje rozložení celkových aktiv na jednotlivé položky aktiv společnosti.

Tabulka č. 4: Vertikální analýza aktiv spol. GenAgro Říčany, a. s. za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)

VA pasív [tis. Kč]	ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2013%	2014%	2015%	2016%	2017%
Aktiva celkem		256142	242940	249166	252102	269263	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek		146895	157169	157814	167405	172723	57,35	64,69	63,34	66,40	64,15
DNM		76	44	2	2	1	0,03	0,02	0,001	0,00	0,00
DHM		139461	149639	150326	160115	166633	54,45	61,60	60,33	63,51	61,88
DFM		7358	7486	7486	7288	7089	2,87	3,08	3,00	2,89	2,63
Oběžná aktiva		91737	94514	89194	82953	96141	35,81	38,90	35,80	32,90	35,71
Zásoby		50714	54134	53523	51083	53429	19,80	22,28	21,48	20,26	19,84
Zboží		54	1487	56	52	53	0,02	0,61	0,02	0,02	0,02
Krátkodobé pohledávky		31061	30983	29422	22872	26604	12,13	12,75	11,81	9,07	9,88
Kr. fin. Majetek		9962	9397	0	0	0	3,89	3,87	0,00	0,00	0,00
Časové rozlišení aktiv		4308	4459	2168	1744	699	1,68	1,84	0,87	0,69	0,26
Suma		737 768	752 252	739 157	745 619	792 935	792 935	792 935	792 935	792 935	792 935

V tabulce je vidět rozložení aktiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. v letech 2013-2017 jak v tisících Kč, tak v procentuálním vyjádření. Pro větší přehlednost jsou hodnoty převedeny i do grafů, ze kterých je možné lépe vidět velikost zastoupení aktiv jednotlivými položkami.

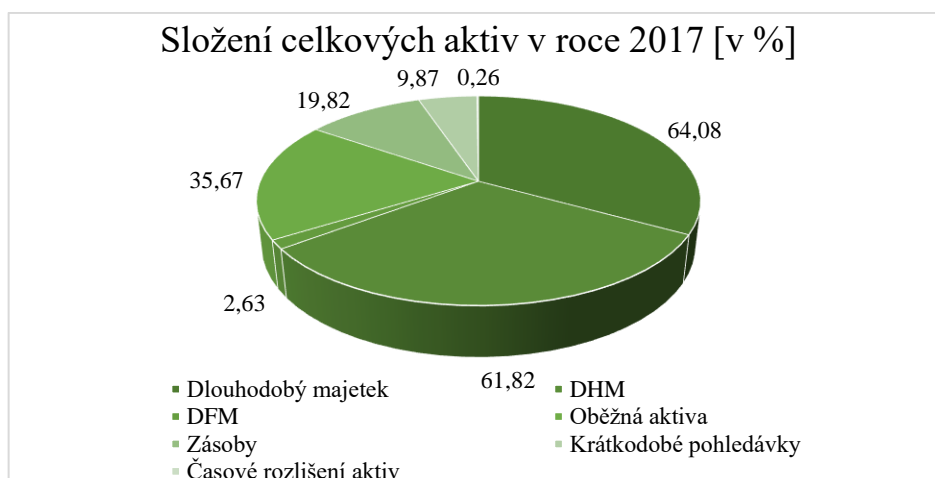
Převážnou část aktiv tvoří dlouhodobý majetek – přes 50 %. Z toho má největší podíl majetek dlouhodobý hmotný. Další významnou položkou jsou oběžná aktiva tvořící podíl z 35,81 %. Nejvýraznější z oběžných aktiv jsou pak položky zásob a krátkodobého finančního majetku. Společnost v roce 2013 držela převážnou část svých aktiv v dlouhodobém majetku. Oběžná aktiva byla nižší, což znamená i nižší likviditu společnosti.

V roce 2014 bylo rozložení aktiv společnosti velice podobné, jako v loňském roce. Dlouhodobý majetek opět činil přes 50 % ze složení celkových aktiv. Oběžná aktiva zaujímala přes 30 % celkových aktiv. Z dlouhodobého majetku to pak byl dlouhodobý majetek hmotný, kde byla shromážděna největší část dlouhodobých aktiv. Oběžná aktiva byla zase soustředěna v největším zastoupení v zásobách. Zásoby jsou, co se rychlosti přeměnění kapitálu na hotové peníze týče, méně likvidní.

Rozložení jednotlivých položek celkových aktiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. pro rok 2015 zobrazuje nárůst zastoupení aktiv v dlouhodobém majetku, konkrétně v majetku dlouhodobém hmotném. Toto zastoupení vzrostlo na 60 %. V oběžných aktivech, která se pohybovala stále v hodnotách přes 30 %, se zvýšil podíl zásob,

a to na hodnotu necelých 21,5 %. Společnost tedy navýšila jak svůj dlouhodobý hmotný majetek, tak i vyprodukovala více zásob.

V roce 2016 změna složení aktiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. proběhla v položkách nejvíce zastupujících podíl celkových aktiv. Hodnota dlouhodobého majetku a v něm hodnota dlouhodobého majetku hmotného stále stoupala, s ním tedy stoupal i procentuální podíl DHM na celkových aktivech na 63,51 %. Kdežto podíl oběžných aktiv spolu se zásobami se snížil na podíl necelých 33 % OA a 20,3 % zásob. Kolísala i hodnota krátkodobých pohledávek, které se změnily na 9% část aktiv.



Graf č. 7: Složení celkových aktiv spol. GenAgro Říčany, a. s. v roce 2017 v procentech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)

Z procentuálního složení celkových aktiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. za rok 2017 je vidět, že se všechny položky, kromě DHM snížily. Jejich zastoupení kleslo pouze o jednotky procent, rozdíly tedy nejsou výrazné. Oběžná aktiva se změnila o necelá 3 % a vrátila se zpátky na hodnotu zastoupení přes 35 %.

Všechna procentuální zastoupení celkových aktiv jednotlivými položkami prokazují, že ve všech pěti letech se pohybovaly počty procent kolem podobných hodnot. Největší zastoupení měla dlouhodobá aktiva v dlouhodobém majetku hmotném. Krátkodobá aktiva pak měla zastoupení v aktivech oběžných, v největší míře v zásobách. V prvních dvou sledovaných letech měl významný podíl i krátkodobý finanční majetek.

Horizontální analýza pasiv

Slouží k přehledu a analýze meziročních změn pasiv společnosti, vyjádřených jak v tisících Kč, tak v procentech. Vybrány jsou ty položky, u kterých jsou hodnoty ve významné výši a mohou mít vliv na chod společnosti i odměňování zaměstnanců.

Tabulka č. 5: Meziroční změny pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)

HA Pasiv [v tis. Kč]	ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2014-2013	%	2015-2014	%	2016-2015	%	2017-2016	%
Pasiva celkem		242940	256142	249166	252102	269263	13 202	5,43%	-6 976	-2,72%	2 936	1,18%	17 161	6,93%
Vl. kapitál		145357	155453	158506	170471	188216	10 096	6,95%	3 053	1,96%	11 965	7,55%	17 745	10,41%
Zákl. kapitál		69236	69173	69021	68979	68979	-63	-0,09%	-152	-0,22%	-42	-0,06%	0	0,00%
HV z min. let		14851	28217	38205	39641	51625	13 366	90,00%	9 988	35,40%	1 436	3,76%	11 984	30,23%
Cizí zdroje		93040	95886	89559	79179	78854	2 846	3,06%	-6 327	-6,60%	-10 380	-11,59%	-325	-0,41%
Kr. závazky		36274	44604	45208	31200	45371	8 330	22,96%	604	1,35%	-14 008	-30,99%	14 171	45,42%
Závazky z OV		27593	36188	29984	21232	29961	8 595	31,15%	-6 204	-17,14%	-8 752	-29%	8 729	41,11%
Bankovní úvěry		42534	39038	8575	698	9793	-3 496	-8,22%	-30 463	-78,03%	-7 877	-92%	9 095	1303,01%
Suma							52 876		-36 477		-24 722		78 560	

Tabulka zobrazuje přehled meziročních změn jednotlivých položek pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. za roky 2013-2017. Vyjádření změn je jak v tisících Kč, tak v procentech.

Většina položek měla v mezidobí 2013 a 2014 stoupající charakter. Množství vlastního kapitál se zvýšilo o 10 000 tis. Kč. Základní kapitál společnosti mírně poklesl, o 63 tis. Kč. Velký nárůst zaznamenala položka hospodářského výsledku z minulých let, jejíž hodnota z roku 2013 se zvýšila v roce 2014 o 13 366 tis. Kč. Z cizích zdrojů se zvýšily položky krátkodobých závazků a závazky z obchodních vztahů, z čehož je vidět podnikatelská aktivita společnosti. Snížily se bankovní úvěry, takže společnost splácela své dluhy k úvěrovým institucím. Celková změna v procentuálním vyjádření činila nárůst o 5,43 % u celkových pasiv, o 6,95 % u vlastního kapitálu a o 3,06 % u cizích zdrojů.

Je patrné, že změny v jednotlivých položkách pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. v letech 2014-2015 nejsou tak výrazné, jak v předešlém mezidobí. Vlastní kapitál se zvýšil mírně, základní kapitál měl pouze drobný pokles. Hospodářský výsledek z minulých let vzrostl o 9 988 tis. Kč. U cizích zdrojů byly změny větší. Nejvíce došlo ke snížení u položky bankovních úvěrů. Společnost aktivně splácela své závazky. Snížily se i závazky z obchodních vztahů, což má pozitivní efekt na chod společnosti. Mírně vzrostla položka krátkodobých závazků společnosti. Celkové se položka cizích zdrojů

snížila o 6 327 tis. Kč. Vyjádřeno procenty, položka vlastního kapitálu stoupla o 1,96 %, položka cizích zdrojů naopak klesla o 6,60 %. Meziroční změna celkových pasiv činila pokles o 2,72 %.

V mezidobí 2015-2016 u pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. došlo k výraznému nárůstu vlastního kapitálu, o 11 965 tis. Kč. Položky cizích zdrojů a cizí zdroje jako takové stále klesaly, tentokrát se snížily i krátkodobé závazky společnosti, a to o 14 008 tis. Kč. Změna části pasiv v cizích zdrojích byla směrem dolů o 10 380 tis. Kč. Celková pasiva se změnila o 1,18 %. Vlastní kapitál společnosti se zvýšil o 7,55 % a cizí zdroje klesly o 11,59 %.

Mezidobí let 2016-2017 zobrazuje poměrně výrazný nárůst všech dílčích položek pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. Zvýšil se jak vlastní kapitál, a to o 17 745 tis. Kč, tak hospodářský výsledek z minulých let o 11 984 tis. Kč. Základní kapitál se na rozdíl od minulých sledovaných období nezměnil vůbec. Z oblasti cizích zdrojů došlo ke vzrůstu všech sledovaných položek. Krátkodobé závazky vzrostly o 14 171 tis. Kč, závazky z obchodních vztahů se změnilly o 8 729 tis. Kč. Bankovní úvěry se také zvýšily, a to o 9 095 tis. Kč, společnost si zřejmě vzala úvěr. Jedinou klesající položkou byly celkové cizí zdroje. K poklesu došlo v důsledku snížení některé dílčí položky, která nebyla v analýze sledována. Změny v procentech činily u vlastního kapitálu nárůst o 10,41 %, u cizích zdrojů pokles o 0,41 % a celková pasiva se změnila o 6,93 %.

Vertikální analýza pasiv

Udává procentuální rozložení pasiv společnosti na jednotlivé položky ve sledovaných obdobích.

Tabulka č. 6: Vertikální analýza pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)

VA pasiv [v tis. Kč]	ROK	2013	2014	2015	2016	2017	2013%	2014%	2015%	2016%	2017%
Pasiva celkem		242940	256142	249166	252102	269263	100	100	100	100	100
Vl. Kapitál		145357	155453	158506	170471	188216	59,83	60,69	63,61	67,62	69,90
Zákl. kapitál		69236	69173	69021	68979	68979	28,50	27,01	27,701	27,36	25,62
HV z min. let		14851	28217	38205	39641	51625	6,11	11,02	15,33	15,72	19,17
Cizí zdroje		93040	95886	89559	79179	78854	38,30	37,43	35,94	31,41	29,29
Kr. závazky		36274	44604	45208	31200	45371	14,93	17,41	18,14	12,38	16,85
Závazky z OV		27593	36188	29984	21232	29961	11,36	14,13	12,03	8,42	11,13
Bankovní úvěry		42534	39038	8575	698	9793	17,51	15,24	3,44	0,28	3,64
Suma							98,13	98,12	99,56	99,03	99,19

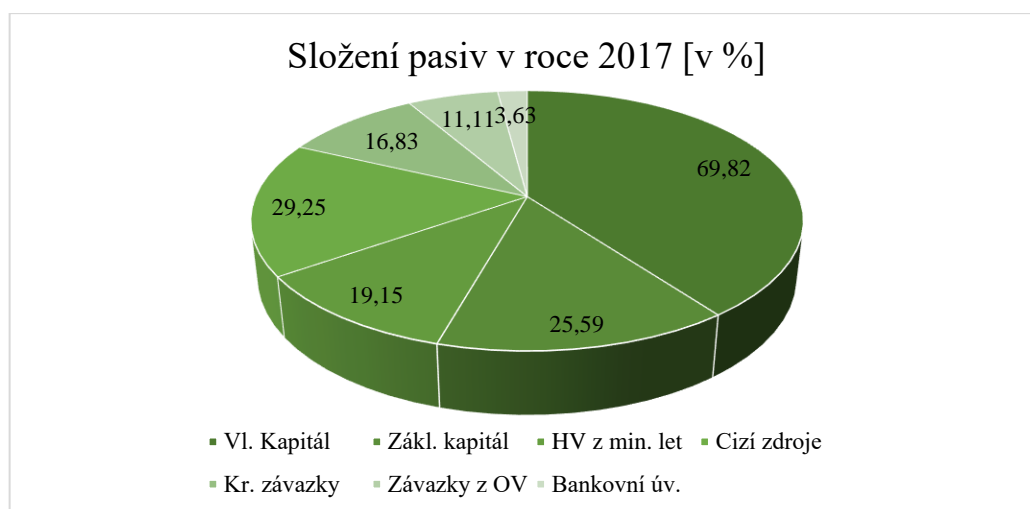
Tabulka znázorňuje hodnoty rozložení pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. v letech 2013-2017 jak v tisících Kč, tak v procentech. Celková pasiva vždy činí 100 %.

Složení pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. za rok 2013 zobrazuje procentuální rozložení jednotlivých dílčích položek celkových pasiv. Více jak polovina kapitálu společnosti, tedy 59,83 %, byla tvořena vlastním kapitálem, což je velmi pozitivní faktor. Společnost tak měla dostatečné množství vlastních prostředků k plnění svých závazků a nemusela se zavazovat za tímto účelem úvěrovým institucím. Cizí zdroje, tedy kapitál získaný z vnějšího prostředí firmy činil 38,30 % celkových pasiv. Vlastní zdroje tak bez problému pokrývaly zdroje získané z externího prostředí.

Složení pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. za rok 2014 ukazuje změnu v rozložení jednotlivých položek. Zvyšoval se podíl vlastního kapitálu na 60,69 %, poměr základního kapitálu a hospodářského výsledku z minulých let se více rozprostřel. Základní kapitál klesal na 27,01 %, HV z minulých let se zvýšil na 11,02 %. Co se týče cizích zdrojů, klesly zhruba o jedno procento. Změnily se krátkodobé závazky na podíl 17,41 %, závazky z obchodních vztahů na 14,13 % a klesly bankovní úvěry na 15,24 %.

Složení pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. v roce 2015 mělo odlišné zastoupení jednotlivých položek pasiv a jejich hodnot. Vlastní kapitál stoupl na podíl 63,61 % z celkových pasiv. Základní kapitál se nijak výrazně neměnil, kdežto hospodářský výsledek z minulých let stoupl na 15,33 % podíl. Cizí zdroje klesly na necelých 36 %, snížily se bankovní úvěry na pouhých 3,44 %.

Ze složení pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. za rok 2016 je vidět, že podíl vlastního kapitálu stále stoupal. Ostatní hodnoty z části vlastního kapitálu se příliš nezměnily. Spolu s bankovními úvěry klesly i cizí zdroje, snížily se i krátkodobé závazky a závazky z obchodních vztahů. Podíl cizích zdrojů činil 31,41 %. Podíl vlastního kapitálu byl 67,62 %.



Graf č. 8: Složení celkových pasiv spol. GenAgro Říčany, a. s. v roce 2017 v procentech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)

Graf zobrazuje pasiva posledního sledovaného roku ve společnosti GenAgro Říčany, a. s., roku 2017. I v tomto roce se podíl vlastního kapitálu společnosti zvýšil. Hodnota vzrostla na podíl 69,82 %. Přímo úměrně s poklesem zastoupení celkových pasiv v základním kapitálu stoupl jejich zastoupení v hospodářském výsledku z minulých let. Cizí zdroje se snížily na přibližně 29 % v důsledku poklesu některé z dílčích položek, která není sledována.

2.3.2 Analýza trhu produktů

Ekonomická analýza trhu produktů zkoumá možné vlivy tržního prostředí na systém odměňování uvnitř společnosti. Tento systém může ovlivňovat vývoj hospodářského cyklu v daném odvětví, intenzita konkurenčního prostředí na trhu, situace na trhu práce ze strany nabídky pracovních míst u konkurence nebo například typ tržní struktury a postavení vybrané společnosti na trhu produktů (Kleibl, 1998, s. 51).

Typ tržní struktury

V Jihomoravském kraji je mnoho společností zaměřených na zemědělskou činnost. Svoji velikostí jsou si většinou velmi podobné. Převážně se jedná o menší zemědělské společnosti. Nesmíme však mezi těmito společnostmi pominout největší akciovou společnost se zemědělským zaměřením, která působí po celé České republice, ve všech krajích, a tou je společnost Agrofert, a. s. Typ produktů na zemědělském trhu v Jihomoravském kraji je podobný, odlišuje se však různorodostí a počtem druhů

jednotlivých produktů. Dají se tedy považovat spíše za heterogenní. Při vstupu na trh nemusí společnosti překonávat velké bariery, pohyb na trhu není omezen. Většinu potenciálních bariér zemědělská společnost řeší už při svém založení, takže pozdější vstup nebo odchod z trhu není těmito vlivy omezen. Co se týče tvorby ceny, u části produkce stanovuje cenu sama společnost s přihlédnutím k trhu nebo podle tabulek kvality a daných specifik, u vybraných produktů ji tvoří odběratel nebo burza. Zákazník sám tedy určí nabídku ceny, kterou je ochotný dát za nabízený produkt a dodavatel není v pozici k vyjednávání. Jedinou možností je vyčkání, zda nebude na trhu lepší nabídka ceny pro nabízený produkt. Zemědělská společnost tedy nemá velký vliv na tvorbu a výši ceny. Buď je stanovena podle tabulek kvalitou a dalšími faktory z produkce, nebo je stanovena odběratelem či burzou (Podhrázká, 2019).

GenAgro Říčany, a. s. proto volí například vyvoz hovězího masa do zahraničí, přestože by raději viděli na českém trhu domácí produkci, avšak ceny na trhu masa v zahraničí jsou pro společnost lákavější a výhodnější, proto v tomto případě volí export produkce z části živočišné výroby převážně do Rakouska (Studená, 2018b).

Po shrnutí všech zkoumaných faktorů vyplývá, že v Jihomoravském kraji se jedná, co se týče zemědělství, o typ tržní struktury nedokonalé konkurence. Konkrétně jde o Monopolistickou konkurenci s prvky Oligopolu, s dominantní společností na trhu, kterou je Agrofert, a. s. (Studená, 2018b).

Počet a velikost zemědělských společností na trhu

V Jihomoravském kraji bylo podle statistického šetření v roce 2013 nejvíce zemědělských společností v I. – V. třídě ekonomické velikosti, což znamená, že se jedná o malé ekonomické subjekty. Celkový počet takovýchto společností byl v roce 2013 v Jihomoravském kraji 2 263. V roce 2016, podle dalšího statistického šetření, bylo v Jihomoravském kraji celkem 3 766 všech zemědělských společností, kdy jich 2 325 spadalo do zmiňované kategorie malých ekonomických subjektů (ČSÚ, 2019).

Tabulka č. 7: Rozdělení společností v ČR podle ekonomické velikosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

Ekonomická velikost	Počet společností	
	2013	2016
malá (I. - V.)	16 237	15 720
střední (VI. - IX.)	8 137	8 794
velká (X. - XIV.)	1 808	1 920

V tabulce jsou uvedené počty zemědělských subjektů podle ekonomické velikosti za sledované roky 2013 a 2016. Český statistický úřad prováděl průzkum v této oblasti pouze v těchto dvou letech. Vidíme, že většina podniků patřila do třídy malé ekonomické velikosti.

GenAgro Říčany, a. s. jako zemědělská společnost patří podle svého počtu zaměstnanců a celkového ročního obrátu mezi společnosti malé ekonomické velikosti. Tržní struktura Jihomoravského kraje také zahrnuje převážně malé ekonomické subjekty (Pomůcka pro určení velikosti podniku, b.r.)

Tabulka č. 8: Počet společností v Jihomoravském kraji podle typu společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statistické údaje k evidenci zemědělských podnikatelů, © 2009-2019)

Ekonomické subjekty	2013	2014	2015	2016	2017	2018
celkem v JMK	295 523	300 204	304 729	309 786	314 742	319 647
Obchodní společnosti	45 308	47 612	49 951	52 521	55 335	58 069
Akciové společnosti	2 837	2 850	2 901	2 917	2 940	2 989
Zemědělská činnost	881	928	1 052	1 196	1 303	1 363

Celkový počet společností v Jihomoravském kraji v roce 2013 činil přes 295 000. Nově jich v tomto roce vzniklo 11 159. V roce 2014 se vznikem dalších 10 709 nových společností hodnota dostala nad 300 000 společností působících v tomto kraji a dále v průběhu sledovaných let stoupala. V roce 2018 byl celkový počet společností v Jihomoravském kraji 319 647. Oproti roku 2013 tak jejich množství vzrostlo o 8,16 %. Z celkového počtu společností v Jihomoravském kraji jich v roce 2013 bylo 15,33 % společností obchodních. V roce 2014 se hodnota zvýšila na 15,86 % z celkového množství. V roce 2015 již počet obchodních společností vzrostl na 16,39 % z celku, tedy na hodnotu 49 951. Další rok množství přesáhlo 50 000 obchodních společností

v Jihomoravském kraji. S růstem celkového počtu společností v roce 2017 rostl i počet společností obchodních. Tvořily 17,58 % z celku. V roce 2018 již bylo z celkového počtu společností v Jihomoravském kraji 18,17 % společností obchodních.

Obchodní společnosti byly dále členěny podle právní formy na akciové společnosti, stejně, jako je GenAgro Říčany, a. s. Těchto typů společností v Jihomoravském kraji bylo výrazně méně. V žádném ze sledovaných let nepřesáhl počet akciových společností na jihomoravském trhu 3 000. Celkového počtu ekonomických subjektů však akciové společnosti tvořily pouze 0,9 %. Co se týče zemědělských podniků, z obchodních společností v Jihomoravském kraji tvořily přibližně 2 %. V roce 2013 byl jejich podíl nižší, přesně 1,9 %, stejně tak i v roce 2014, kdy počet zemědělských společností vzrostl jen o několik desítek. V roce 2015 se počet zemědělských společností zvýšil a tvořil 2,1 % ze všech obchodních společností v Jihomoravském kraji. V dalších letech hodnoty stoupaly pomalejším tempem. V roce 2018 tvořily zemědělské společnosti 2,34 % obchodních společností (Registr ekonomických subjektů Jihomoravského kraje k 31. 12. 2018, 2019).

Tabulka č. 9: Počet nově vzniklých společností v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kavková, 2019)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Počet vzniklých společností	11 159	10 709	10 887	11 626	11 752

Počet vznikajících společností v průběhu let kolísal. V roce 2014 byl celkový počet společností, které vznikly nižší než v předešlém roce. Následovně se pak každý rok počet nově založených společností zvyšoval. Nejvíce nových společností vyniklo v roce 2017, kdy jich nově vzniklo 11 752. Počet nově vzniklých společností ekonomickou situaci společnosti GenAgra Říčany a. s. z pohledu pozice na trhu produktů nijak neohrožuje. Mohl by však mít vliv na získávání nových zaměstnanců, kteří mohou upřednostňovat, při volbě zaměstnání, nové společnosti.

Společnosti nejen vznikaly, ale také zanikaly. Přehled počtu zaniklých společností v Jihomoravském kraji ve sledovaných letech 2013-2017 je uveden v tabulce níže.

Pro rok 2018 nebyly dosud pro počet vzniklých a zaniklých společností zveřejněna data.

Tabulka č. 10: Počet zaniklých společností v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Česká metropole má největší počet zaniklých firem, b.r.)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaniklých společností	12 576	6 868	6 963	7 070	7 597

Tabulka ukazuje, že v roce 2013 zaniklo největší množství společností. Počet zaniklých společností byl vyšší než počet společností, které v tomto roce nově vznikly. V dalším roce se počet zaniklých společností snížil skoro o polovinu. V porovnání se vzniklými společnostmi jich zaniklo v roce 2014 přes 60 %. V dalších letech se počet zaniklých společností zvyšoval, ale můžeme říct, že toto zvýšení bylo přímo úměrné růstu celkového počtu společností i zvyšování počtu společností, které nově vznikly. V dalších letech můžeme předpokládat zvýšení počtu zaniklých společností z důvodu zavedení EET, která způsobila, hlavně menším společnostem, finanční potíže a z toho důvodu byly nebo budou nuceny svoji podnikatelskou činnost skončit. Tento fakt se však GenAgra Říčany, a. s. netýká a nepředpokládá se zánik této společnosti.

Postavení GenAgra Říčany, a. s. na trhu produktů

Mezi hlavní dodavatele společnosti GenAgro Říčany, a. s. patří v rostlinné výrobě společnost AgriStar-Agrochemicals, s. r. o. Dodává chemii na hnojení polí a postřiky proti škůdcům. Souflet agro, a. s. dodává také chemii a osiva, stejně jako VFS Trading, s. r. o. Dalším z dodavatelů je společnost Navos, a. s., která kromě chemických hnojiv dodává GenAgru Říčany, a. s. naftu do strojů. GenAgro Říčany, a. s. spolupracuje při produkci rostlinné výroby se společnostmi Farpol, s. r. o. a Hlavinka, kteří jsou najímání na sklizeň vypěstované cukrové řepy z polí. Hlavním odběratelem sklizené cukrovky na zpracování jsou Moravskoslezské cukrovary, a. s. Nesmíme pominout, že dodavatel osiv je zároveň jejich odběratelem, protože si část rostlinné produkce, kterou potom pro GenAgro Říčany, a. s. upravuje právě na osiva, nechává. Tímto partnerem je společnost Elita semenářská, a. s., která kromě odběru a zpětného dodání upravené produkce na osiva, dodává také postřiky a hnojiva (Studená, 2018b).

V živočišné výrobě společnosti Beuker, s. r. o., PRO-VIT, a. s., ZD Čebín, družstvo, Obchodní Družstvo Česko-moravská vrchovina, Schaumann ČR, s. r. o., kteří dodávají krmiva pro dobytek. Chovatelské družstvo Impuls, družstvo je dodavatelem inseminačních dávek. MVDr. Mach dodává medikamenty a stejně jako společnost SEVARO provádí

veterinární činnost na všech zvířatech, které GenAgro Říčany, a. s. chová. Mikrop Čebín, a. s. je dodavatelem minerálií. Společnost ZEAS Lysice, a. s. se stará o dopravu zvířat. Společnost Alpenrind GMBH, je předním rakouským odběratelem masa z živočišné produkce. Prodej živočišných surovin v některých případech vychází výhodněji na zahraniční trh, protože burza nebo odběratel stanovuje lepší cenu. V dřívějších letech odebírala mléko od GenAgra Říčany, a. s. společnost OLMA, a. s. V současné době však tato spolupráce již není aktuální a novým odběratelem mléka se stalo Morava, mlékařské odbytové družstvo. GenAgro Říčany, a. s. v oblasti dopravy a odběru strojních zařízení spolupracuje se společnostmi Zetor Tractors, a. s., kteří pronajímají traktory na smlouvu, dále se společnostmi Agroservis trading, a. s., Agrozet České Budějovice, a. s., STEMP, s. r. o. a dalšími. Hlavním dodavatelem elektrické energie je společnost E.ON Česká republika, s. r. o., veškerá pojištění společnosti zajišťují Česká pojišťovna, a. s., Kooperativa, a. s. a Renomia, a. s (Studená, 2018b).

Mezi největší konkurenty GenAgra Říčany počítáme organizace BONAGRO, a. s., Zemědělská společnost Devět křížů, a.s., ZD Čebín, družstvo a ZEAS Lysice, a.s. Jsou to zástupci působení na trhu na Jižní Moravě (Studená, 2018b).

Kromě pozice mezi dodavateli a odběrateli je na trhu produktů důležitá i samostatnost a schopnost společnosti zajišťovat si výrobní zdroje a majetek. Čím více těchto prostředků je společnost schopna si zajistit sama, ze své vlastní produkce, tím je samostatnější a nemusí vynakládat peněžní prostředky v tomto ohledu, oproti ostatním konkurentům na trhu, navíc (Studená, 2018b).

Jediné výrobní zdroje, které si GenAgro Říčany, a. s. zajišťuje, jsou osiva a chemická hnojiva. Hnojiva nechemická, pro výživu půdy, si zajišťuje společnost sama, od dobytka. Nakupuje pouze chemická hnojiva, která si není schopna nijak vyrobit či zajistit z vlastní produkce. Osiva si zajišťuje tím, že sklizenou úrodu prodá odběratelům, čímž jsou převážně větší společnosti. Odběratel si část koupené produkce, vypěstované GenAgrem Říčany, a. s., nechá, část však upraví pro další setí a prodá společnosti zpět (Studená, 2018b).

Dále společnost nakupuje část krmiva pro chovaná zvířata. Většinu je schopna obstarat si sama z vlastní produkce. Dokupovat musí doplňky – minerálie, pro obohacení stravy zvěře, a sójový a řepkový šrot, který sama nevyrábí (Studená, 2018b).

Co se týče majetku, jde převážně o vozový park, který zahrnuje stroje pro obdělávání půdy, sklizeň a převoz produkce a zvířat. Ty kupují většinou klasicky od prodejců vozidel. V některých případech jim společnost Zetor Tractors, a. s. dodá nově vyvinuté modely traktorů na zkoušku a otestování nových funkcí, zda vše funguje, jak má. Samozřejmostí je i nákup strojních součástek pro opravy strojů a strojních zařízení a tím i plynulého chodu. K opravám jsou vyškoleni samotní zaměstnanci společnosti, takže je v tomto ohledu samostatná (Studená, 2018b).

Společnost ve všech oblastech zajištění výrobních zdrojů může ve velké míře spoléhat sama na sebe. Toto pozitivum může připisovat své dostatečné produkci (Studená, 2018b).

Finanční prostředky si společnost zajišťuje primárně prodejem své produkce, v největší míře z živočišné výroby. Na prvním místě je to mléko, dále prodej prasat na trhu v ČR a skotu do Rakouska. Tyto zahraniční odběratele volí z důvodu lepších platebních podmínek. V zemědělství totiž neurčuje cenu prodávající, ale kupující. Preferenci prodeje na těchto trzích ovlivňuje hlavně rychlost splatnosti, která je výrazně vyšší než při podmínkách v ČR. (ČR např. 40 dní / Rakousko 3 dny – týden) (Studená, 2018b).

Důležitým platidlem je pro GenAgro Říčany, a. s. také jejich rostlinná produkce. Výraz pro tento druh obchodu může být známý jako “Zelený úvěr“. Konkrétně v tomto případě jde o nákup společností v období jara, kdy pořídí od společnosti XY osiva a hnojiva na smlouvu, kde je ujednáno množství produkce (v kg), které bude společnost XY potřebovat. Toto množství zhruba odpovídá předpokládané ceně, která vyrovná i hodnotu nakoupeného zboží GenAgrem Říčany, a. s. Na podzim, po sklizni, pak GenAgro Říčany, a. s. odesílá smluvené množství rostlinné výroby společnosti XY. Pokud jeho cena vzroste a hodnota by přesáhla cenu za nakoupená hnojiva a osiva, XY by GenAgro Říčany, a. s. přesahující část doplatila zpět. Tento obchod si společnosti navzájem klasicky vyfakturují (Studená, 2018b).

Zajímavostí také je, že s živočišnou i rostlinnou produkcí se obchoduje velice podobně na trzích a burzách, jako s cennými papíry. Cenu zde určí odběratel nebo ji vyhlásí burza a podle toho se takticky čeká na nejlepší možnou nabídku. Prodej se uskuteční, až nastanou co nejpríznivější podmínky pro obě strany. Každá strana je však také omezená časem. Společnost prodávající například stářím prasat. Pokud jeden týden nastane situace, kdy cena není příznivá, může prodej odmítnout a odložit. Další týden

už však prodat musí, protože stáří prasat už by bylo vysoké, a odběratel už by je nemusel za těchto podmínek chtít koupit. Je důležité zvážit včasný prodej, protože cena samozřejmě nemusí být o další týden později příznivější (Studená, 2018b).

Vývoj trhu

GenAgro Říčany, a. s. jako zemědělská společnost patří podle jejich hlavní činnosti do Primárního sektoru národního hospodářství, což je sektor zahrnující zemědělství, lesnictví a rybářství. Výkonnost tohoto odvětví primárního sektoru meziročně kolísá, má však klesající trend (Podhrázská, 2019).

V roce 2013 se zemědělství dařilo ve sklizni obilí. Celková produkce však byla, stejně jako v minulých letech poměrně nízká. Hrubá přidaná hodnota v sektoru zemědělství měla v roce 2013, stejně jako v minulých třech letech klesající charakter. Objem vstupů plynoucích do zemědělství byl vyšší než objev výstupů. V roce 2014 se díky vydařené úrodě obilovin, řepky a cukrové řepy dařilo zemědělství ve státě lépe. Hrubá přidaná hodnota vzrostla na nejvyšší úroveň – šest procent – od roku 2009. Oproti loňskému zlepšení zemědělských výkonů se hodnoty v tomto odvětví v roce 2015 nezměnily. Stagnaci výkonů měla za následek dlouhotrvající sucha, kvůli kterým se nevyvedla úroda píce, brambor a zeleniny. V roce 2016 se však situace opět zlepšila. Výše hrubé přidané hodnoty vzrostla o 9,5 % a to hlavně díky úrodě obilovin, která byla třetí největší v historii samostatné České republiky. Celkově se v tomto roce dařilo celé rostlinné výrobě. Rok 2017 přinesl zvýšení hrubé přidané hodnoty i přes mírný pokles produkce obilovin, převážně kukuřice nebo řepky a ovoce. Vzrostla úroda cukrové řepy a luskovin. Co se týče živočišné výroby, hodnoty produkce byly obdobné předešlým rokům. Poslední sledovaný rok 2018 zaznamenal pokles hrubé přidané hodnoty. Tentokrát byl vliv nižší produkce hlavních plodin na tomto ukazateli znát. V tomto roce však svědčilo počasí ovocnářství. Celkově se dá říci, že v průběhu sledovaných let 2013-2018 měl vývoj zemědělského trhu kolísavý charakter. Vlivem počasí se zvyšuje sucho, které má špatný vliv na pěstování veškerých plodin. V rostlinné výrobě tak můžeme očekávat postupně horší a horší produkci (Vývoj trhu v ČR, 2019).

2.3.3 Shrnutí vlivů ekonomického postavení společnosti na systém odměňování

Po ekonomické stránce si společnost stojí lépe než v minulých letech. Náklady stále rostly, ale méně strmě, zvyšovaly se výnosy a také výsledek hospodaření. Pokud společnost bude schopná udržet náklady minimálně na stávající úrovni a bude nadále generovat vyšší zisky, bude na tom po ekonomické stránce dobře. Co se týče likvidity a rozložení majetku ve společnosti, nejvíce aktiv je uloženo v dlouhodobém majetku, který se zvyšoval. Z pasiv se snižoval podíl cizích zdrojů a stoupal podíl vlastního kapitálu, který tvoří asi 70 % pasiv společnosti. Majetek má společnost na dobré úrovni, je tedy do budoucna potřeba zajistit více oběžného majetku pro případné řešení nutnosti okamžitě dostat svým závazkům a zajistit tím neohrožené fungování společnosti a jistotu stejné struktury systému odměňování svým zaměstnancům.

Situace na trhu produktů ukazuje na poměrně vysokou konkurenci v oboru v okolí, stále stoupá počet dalších zemědělských společností. Mezi dodavateli a odběrateli má společnost dobré postavení, jedinou hrozbou do budoucna může být preference vývozu živočišné výroby na zahraniční trh produktů. Společnost je zatím soběstačná, čerpá z vlastní produkce. S vývojem stále většího sucha se bude produkce snižovat a bude nákladnější udržet si konkurenční výhodu živočišné výroby, která je už tak dost nákladná. Výnosy z rostlinné výroby budou nižší a nebudou prostředky pro provoz živočišné výroby.

Společnost GenAgro Říčany, a. s. má v současné době dostatek prostředků pro udržení současného systému odměňování a jeho případný rozvoj. Do budoucna však budou tyto prostředky nižší, takže nebude možné soustředit se na rozvoj této oblasti společnosti.

2.4 Analýza 7 S

V této kapitole je analyzováno sedm základních oblastí týkajících se problematiky vnitřních vlivů na systém odměňování, včetně samotného tohoto systému. Analýza zahrnuje základní problematiku těchto jednotlivých oblastí a jejich popis.

2.4.1 Systémy

Co se týče vnitřních systémů společnosti, GenAgro Říčany, a. s. využívá účetní systém Winfas ke zpracovávání účetnictví, evidenci informací o zaměstnancích, statistikám a ke mzdovému účetnictví. Pro sdílení informací a přehledu o svém majetku využívají

system AGinfo, který je rozdělen podle oblasti, která je evidována. AGinfo půda, už podle názvu evokuje, že jde o systém se záznamy vlastněné a pronajaté půdy, kde se mimo jiné evidují také přímo pachtovní smlouvy. Tento systém spolupracuje ještě s veřejným registrem pozemků Lpis, který komukoliv dává informace o tom, kdo na daném pozemku hospodaří. AGinfo akcie slouží k evidenci všech akcionářů. AGinfo agronom eviduje chemické postřiky využívané v GenAgru Říčany, a. s. Kromě těchto systémů, co se týče software, má společnost stanovený také svůj systém odměňování zaměstnanců. O tom je pojednáno samostatně. Dalším systémem, který stojí za zmínku je evidence docházky, která funguje na otisk prstu. Při příchodu si zaměstnanec sejme otisk do zařízení, které počítá dobu jeho výkonu práce. Při odchodu opět otiskne prst a systém ho odhlásí jako ukončení pracovní doby daného dne. V tomto zařízení jsou také zabudované klapky, přes které si externí osoba nebo zaměstnanec jiný, než THP prozvoní příslušnou osobu, za kterou jde do administrativní budovy. Přes telefon zabudovaný v klapce se dohodnou, co je potřeba a kontaktovaná osoba případně pustí přes klasický „bzučák“ zaměstnance do budovy a k sobě do kanceláře (Studená, 2018b).

Systém odměňování

Systém odměňování je z peněžní části založen na fixní složce, což je časová mzda, u technickohospodářských pracovníků měsíční mzda, u ostatních zaměstnanců hodinová mzda. Všichni zaměstnanci dostávají ke své hodinové nebo měsíční mzdě také prémie, a to několika druhů (Studená, 2018b).

Technickohospodářští pracovníci dostávají k měsíční mzdě i měsíční prémie počítané jako 5 % z měsíční mzdy, dále čtvrtletní prémie každý 3., 6., 9. a 12. měsíc, které se počítají jako 15 % ze čtvrtletní výplaty, a roční prémie počítané jako 15 % z celkové roční mzdy. Prodavačka v kantýně řazená mezi THP dostává prémie také z výše tržby (Studená, 2018b).

Ostatní zaměstnanci v rostlinné a živočišné výrobě a ve středisku mechanizace dostávají k měsíční mzdě počítané hodinovou sazbou prémie podle výkonů a produkce v procentech z hodinové sazby podle platového výměru (Studená, 2018b).

V Živočišné výrobě jsou to, kromě prémie v procentech z hodinového tarifu, prémie z množství nadojeného mléka za měsíc, prémie za odchovaná telata, prémie za narozená selata (Studená, 2018b).

V Rostlinné výrobě a Mechanizaci jsou to, kromě prémie v procentech z hodinového tarifu, prémie za odpracované hodiny (Studená, 2018b).

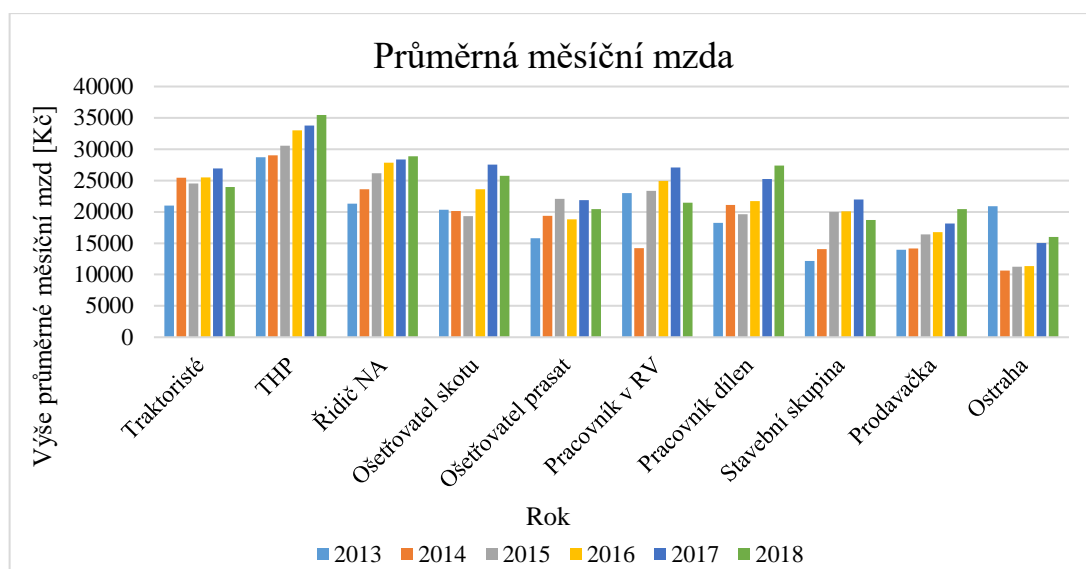
Dalším peněžním bonusem bývá, v dobrém roce, 13. plat. Ten zaměstnanci dostávají, když se v daném roce společnosti dobře daří, k prosincové výplatě za 11. měsíc (Studená, 2018b).

Společnost svým zaměstnancům platí příspěvek na penzijní anebo životní pojištění. Naturální odměnou je zaměstnancům možnost dostání půlky prasete ke zpracování v období před Vánocemi a také samosběr brambor za zvýhodněnou cenu (Studená, 2018b).

Zaměstnavatel také nabízí svým zaměstnancům možnost dostávat stravenky v hodnotě 100 Kč, v zákonném podílu na jejich hodnotě 45/55 %, které mimo jiné mohou být využity i v místní kantýně, kterou společnost provozuje. Ceny zboží, které se zde prodává, jsou stejné jako jeho nákupní cena, takže společnost nabízí svým zaměstnancům možnost nákupu potravin bez vlastní marže. Samozřejmostí jsou i benefity formou placených školení potřebných k výkonu povolání, profesní zkoušky proplácené zaměstnavatelem, jako řidičský průkaz, svářečský průkaz, inseminační kurz, semináře pro zaměstnance živočišné výroby. Společnost také nabízí možnost využití služebních vozů k soukromým účelům (Studená, 2018b).

Průměrné měsíční mzdy zaměstnanců

Následující graf zobrazuje vývoj průměrných měsíčních mezd v letech 2013-2018 na jednotlivých pracovních pozicích ve společnosti GenAgro Říčany, a. s.



Graf č. 9: Vývoj průměrných měsíčních mezd pracovních pozic ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Průměrně se měsíční mzda u všech pracovních pozic v průběhu sledovaných let zvyšovala. U traktoristů, ošetřovatelů a zaměstnanců v rostlinné výrobě měla průměrná měsíční mzda kolísavý trend. Mohlo dojít ke zkreslení hodnot, protože průměry měsíčních mezd, které poskytla společnost GenAgro Říčany, a. s., jsou počítány z celkové roční mzdy pro všechny zaměstnance na dané pozici podělením 12 a celkovým počtem zaměstnanců na té, které pracovní pozici.

Nejvíce se zvýšila měsíční mzda u pracovních pozic stavební skupiny. Navýšení bylo oproti roku 2013 v roce 2018 o 54 %. K 50% zvýšení měsíční mzdy došlo také u zaměstnanců dílen. Měsíční mzda se meziročně snížila zaměstnancům v rostlinné výrobě o 6 % a zaměstnancům ostrahy o 23 %. Pokles mohl být způsoben i v důsledku snížení počtu těchto zaměstnanců.

Následující tabulka zobrazuje intervaly, ve kterých se pohybovaly měsíční mzdy zaměstnanců společnosti, podle pracovních pozic v roce 2018.

Tabulka č. 11: Intervaly průměrných měsíčních mezd zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Rok	2018
THP	17 000–40 000
Prodavačka v kantýně	19 000–21 000
Ošetřovatel skotu	26 300–28 700
Ošetřovatel prasat	20 400–29 100
Pracovník v rostlinné výrobě	23 100–24 000
Řidič nákladního automobilu	25 000–29 000
Traktoristé	20 000–25 500
Pracovník dílen	23 800–29 900
Stavební skupina	19 000–22 000
DPČ – Důchodci	9 000–20 000
DPP – Brigádníci	8 000–15 000
Ostraha	18 000–20 400

Intervaly průměrných měsíčních mezd pro jednotlivé pracovní pozice jsou uvedeny bez příplatků, prémie, bonusů a odměn. Technickohospodářští pracovníci zahrnují také statutární orgány společnosti, proto je interval měsíčních mezd tak velký. Výše měsíčních mezd se také váže sezónnosti. V období od května do října jsou všichni zaměstnanci rostlinné a živočišné výroby mnohem vytíženější než v druhé části roku. Měsíční mzdy tak v tomto období bývají vyšší (Mzdový účetní, 2019).

Co se týče pracovního prostředí, zaměstnanci střediska živočišné výroby pracují ve stájích, kde jsou chována prasata a skot. Kromě stájí je pro prasata oddělená budova porodny, kde jsou umístěny prasnice před porodem a po porodu s malými selátky. V této budově jsou přísně dodržovány podmínky pro zdravý a klidný vývoj prasat (Studená, 2018b).

Pro skot je zvlášť zřízena dojírna, také mladá telata se chovají odděleně od ostatního dospělého skotu. Na budovu dojírny plynule navazuje budova se zázemím pro zaměstnance tohoto střediska, která je poměrně nově zrekonstruována. Najdeme zde kancelář s počítačem, pro sledování a evidenci potřebných dat souvisejících s chovem. Speciální místnost je vyhrazena pro skladování léčiv, jejíž provoz má svá pravidla a zvláštní režim. Ve druhém patře budovy jsou umístěny šatny na pracovní oděv se sprchami a sociálním zařízením, zvlášť pro muže a pro ženy. Každý pracovník se před nástupem na směnu a po odchodu ze směny převléká. V budově je umístěná i pračka, kde

si pracovní oděvy mohou zaměstnanci vyprat. Součástí budovy je i společná místnost s kuchyňkou, kde je mikrovlnná trouba a plné zázemí pro stravování. Obědy jsou zaměstnancům dováženy (Studená, 2018b).

Zaměstnanci středisek mechanizace a rostlinné výroby sdílí stejné prostory šaten se sprchami a sociálním zařízením, oddělené pro muže a ženy. V přízemí správní budovy mají prostor pro ohřev a konzumaci jídla a zázemí, kde mohou trávit přestávky. Práci vykonávají v prostorách dílny nebo venku, ať už na cestě nebo na poli (Studená, 2018b).

Technickohospodářští pracovníci tráví svoji pracovní dobu převážně uvnitř správní budovy, kde mají oddělené kanceláře podle výkonu příslušné práce. Každá kancelář je vybavena potřebami pro výkon daných činností. Na chodbě je společná tiskárna pro tisk potřebné dokumentace. V této budově je i firemní kantýna se zázemím pro posezení, kde si každý zaměstnanec může nakoupit různé potraviny. Výhodou je místní prodej zboží za nákupní ceny. Součástí jsou také toalety pro muže a pro ženy. Prodavačka kantýny má své oddělené sociální zařízení. V přední části budovy, naproti kantýně, je recepce (Studená, 2018b).

Pracovní doba zaměstnanců střediska správy je od počátku jejich pracovního poměru stanovena dohodou. Délka pracovní doby je klasických 8,5 hodiny denně. Pravidla byla poměrně volná, a tak si každý zaměstnanec mohl v daném rozmezí příchodu do práce určit, od kolika do kolika hodin bude pracovat. Příchod do práce byl stanoven mezi 6 hodinou a půl 9 ráno. Toto rozmezí bylo zvoleno, aby bylo možné odbavení zaměstnanců, kteří nosí do správní budovy dokumentaci k výkonům jejich práce a chodí si pro korespondenci a další potřebné informace. Tímto způsobem je zajištěno, že od 6 hodiny ráno, do 17 odpoledne je vždy na místě pracovník, který může zajistit odbavení příchozího zaměstnance (Studená, 2018b).

Ve středisku mechanizace a rostlinné výroby mají zaměstnanci stanovenou pracovní dobu od 6:30 do 15 hodin. Pokud je některý den potřeba začít nějakou činnost dřív, například kvůli počasí, po domluvě s nadřízeným nastoupí zaměstnanec v daný den do práce v dohodnutý čas (Studená, 2018b).

V živočišné výrobě je pracovní doba pevně stanovena z důvodu pravidelného dodržování režimu péče o zvířata a vzájemné návaznosti činností jednotlivých pracovníků. Provoz je rozdělen na směny podle pracovní funkce. Zootechnici pracují na směně dva nebo tři,

podle množství práce, a to od 6 do 15 až 15:30 hodin, což je ranní směna. Od 10 do 18 hodin je na odpolední směně jeden zootechnik. Dojičky mají rozdělené pracovní dny na čtyři dny směny ranní od 3:30 do 12 až 12:30 hodin. Pak následují dva dny pracovního volna a po té další čtyři pracovní dny odpoledních směn od 15:30 do 24:00. Takto je průběžně střídají. Ošetřovatelé telat mají podobně rozdělený provoz do směn, avšak každé čtyři dny v týdnu pracují od 5:30 do 13:00, pak mají dva dny volna a nastupují do práce opět na čtyři dny směn ve stejný čas – 5:30 až 13:00. Ošetřovatelé prasat chodí do práce od 6 do 14:30 hodin. Mají víkendové služby, kdy většinou jeden zaměstnanec dělá pouze dozor. V areálu GenAgro Říčany, a. s. jsou ubytování zaměstnanci ukrajinské národnosti. V případě nenadálé potřeby posílení směn v nočních hodinách jsou jako nejbližší pracovníci povoláváni oni (Studená, 2018b).

2.4.2 Schopnosti, zkušenosti, dovednosti

Nejen že se společnost GenAgro Říčany, a. s. snaží o hospodárnost, ekologii a šetrnost k přírodě při tvorbě produkce, zároveň je jejich strategií snaha o produkci kvalitních rostlinných i živočišných produktů. Dobrým příkladem je kvalita mléka, kterou má tato společnost na úrovni Q CZ. Jde o dotační program, do kterého je společnost zapojena. Mléko, jako produkovaná surovina, má splňovat určité předepsané parametry, jako například množství somatických buněk, aby splňovalo danou normu. U dotačního programu Q CZ jsou tyto hodnoty o 50 % zvýšeny, takže společnost produkuje kvalitnější mléko (Studená, 2018b).

Co se týče kvalifikace a požadavků na zaměstnance, na některých pracovních pozicích, jako jsou dělníci a pečovatelé, kteří se ve chlévech starají o dobytek, nejsou nároky na vzdělání nijak vysoké. Tyto činnosti se bez problému člověk dokáže naučit v praxi.

Podle pana Ing. Stanislava Studeného, vedoucího živočišné výroby v GenAgro Říčany, a. s., je v dnešní době na trhu práce nejdůležitějším kvalifikačním předpokladem včasnost a pravidelnost nástupu zaměstnance do práce (Studený, 2018).

Z tohoto lze soudit, že osoba, která nebude mít dokončené minimální vzdělání a nebude schopna docházet včas na určené místo a mít pravidelný režim, nemůže mít ani předpoklady pro to stát se dobrým zaměstnancem. V GenAgro Říčany, a. s. právě v oddělení živočišné výroby a v péči o dobytek je nesmírně důležitá přesnost a včasnost.

Činnosti jsou zde naplánovány přesně na čas a jedno zpoždění způsobí opoždění i dalších pracovníků. Přesný režim je proto velmi důležitý.

Další pozicí, kde již nějaké schopnosti, znalosti a dovednosti jsou vyžadovány, je pozice traktoristů, mechaniků a další podobné. Zde je potřeba mít řidičské oprávnění příslušné skupiny, technické znalosti a dovednosti, výhodou je i praxe. U mechaniků je předpokladem i vyučení v příslušném oboru strojírenství, aby jejich schopnosti dostačovaly potřebám při opravách strojů a zařízení (Studená, 2018b).

V sektoru správy, kde se zpracovává účetnictví, mzdy, provádí se komunikace s bankami a úřady, zajišťuje se komunikace s akcionáři a propachtovateli, evidují a zpracovávají se zde smlouvy a jsou prováděny další potřebné činnosti, je důraz kladen na vzdělání ukončené maturitou, výhodou jsou znalosti a zkušenosti s konkrétním problémem na dané pozici. I zde se zaměstnanec nejlépe začlení do provozu praxí přímo na místě, kde se vše potřebné naučí (Studená, 2018b).

Pozicí nejnáročnější na vzdělání a znalosti je statut zootechnik a agronom. Zde je potřeba taktéž minimálně střední škola s maturitou, nejlépe však vysokoškolské vzdělání, znalosti a informovanost. Zootechnici si často dodělávají další kurzy nebo školení (Studená, 2018b).

Společnost GenAgro Říčany, a. s. jako jedna z mála společností má tak velké stádo skotu a prasat, v rámci toho je na dnešním trhu produktů jednou z mála společností, co si zatím udržuje i živočišnou výrobu. V rostlinné výrobě společnost vyniká v pěstování cukrovky s vysokým obsahem cukru, jinak celkově pěstuje a sklízí kvalitní rostlinné komodity (Studená, 2018b).

2.4.3 Strategie

Společnost GenAgro Říčany, a. s. má ve svém podnikatelském plánu jasně stanovené vize, mise a cíle, ke kterým vede strategie jejich podnikání a produkce.

Celopodniková strategie

Základní strategií je vytvářet trvale udržitelné zdroje. Jednak vytvářet dostatečné množství rostlinné produkce, aby zajišťovala společnosti nejen peněžní prostředky, ale aby si společnost z této vlastní produkce mohla zajišťovat osiva pro svoji produkci

následnou. V rostlinné výrobě se také pěstují plodiny používané následně pro krmení zvířat v živočišné výrobě. Dále chce společnost GenAgro Říčany, a. s. vytvářet dostatečnou míru produkce v živočišné výrobě, aby si zajistila vlastní zdroje hnojiv pro rostlinnou výrobu a tvořila udržitelný zdroj domácí produkce masa ze zemědělského chovu zvířat (Studená, 2018b).

Dalším bodem strategie, souvisejícím s tvorbou udržitelných zdrojů je diverzifikace. Velké množství zemědělských společností se dnes už zaměřuje jen na rostlinnou výrobu, protože je "jednodušší". GenAgro Říčany, a. s. stále udržuje, jak již bylo zmíněno, i živočišnou výrobu. Kombinace obou těchto produkcí zajišťuje společnosti jistotu každoročních finančních zdrojů. Jeden rok je lepší v rostlinné výrobě, jindy, třeba i formou dotací, je to výroba živočišná. S tím souvisí i předchozí bod, kdy tím, že mají živočišnou výrobu, mohou hnojit statkovými hnojivy, což navazuje na další bod strategie společnosti, kterým je šetrné zacházení s krajinou. V některých případech se nedá vyhnout chemickým hnojivům nebo postřikům proti plísním a škůdcům. Díky živočišné výrobě má však společnost GenAgro Říčany, a. s. dostatek přírodních živočišných hnojiv a mohou tak využít ekologičtější formu podpory půdy, což má pro ni, a hlavně vodu v krajině, blahodárny vliv (Studená, 2018b).

GenAgro Říčany, a. s. se také snaží o podporu místního obyvatelstva. Kromě vzájemného respektu a soužití společnosti s obyvateli obce při obdělávání polí a pohybu techniky a zemědělských strojů, pořádá společnost dny otevřených dveří, místní mateřská a základní škola chodí na exkurze. V tomto případě jsou tedy vzdělávány, a informovány o zásadách rovnováhy živočišné a rostlinné výroby, a ekologickém zemědělství, i mladší generace než jen populace ve věku ekonomicky aktivního obyvatelstva (Studená, 2018b).

Další strategickou snahou společnosti GenAgro Říčany, a. s. je zavádění nových technologií do výroby. Tím společnost ušetří jak pracovní sílu, kterou může využít jinde, tak ekonomické nebo materiálové prostředky a suroviny. Výhodou modernizace technologií je tedy hospodárnost, o kterou se společnost snaží (Studená, 2018b).

Personální strategie

Tyto hodnoty a strategie se snaží společnost předávat i svým zaměstnancům a snaží se je vést k práci v tomto duchu. Motivuje a hledá nové zaměstnance pro práci

v zemědělství. Nejen v této souvislosti společnost úzce spolupracuje s Agronomickou fakultou Mendelovy univerzity v Brně (Studená, 2018b).

Společnost preferuje příjem nových pracovních sil na doporučení stávajících zaměstnanců tzv. “přes známost“, což může přinášet výhody. Další možný zdroj čerpání nových pracovníků je ze spolupráce s Mendelovou univerzitou. Studenti této vysoké školy v rámci spolupráce již mají o společnosti určité povědomí a v různých oblastech a střediscích potom nemají větší potíže se začleněním se jak do kolektivu, tak do provozu (Studená, 2018b).

Všechny tyto strategie spolu úzce souvisí a vzájemně se prolínají. Dodržení jedné z nich podporuje produkci v souladu dalších strategií a plánů. Tím to způsobem si tak společnost mimo jiné zajišťuje jistotu ekonomické stability s vyhlídkou do budoucna, což je také jedním z jejich cílů a strategií (Studená, 2018b).

Strategie odměňování

Ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. dostávají všichni zaměstnanci peněžně vyplácenou časovou mzdu. Nepeněžní částí jsou benefity a naturálie. K časové mzdě dostávají zaměstnanci společnosti také řadu prémie, jak výkonnostních, tak počítaných procentuálně z hodinové nebo měsíční mzdy (Studená, 2018b).

Benefity jsou pečlivě vybírány a voleny vedením společnosti, aby byly využitelné pro většinu zaměstnanců a po převedení do finanční formy byly fér (Studená, 2018b).

Odměňovací strategie je zvolena převážně pro motivaci zaměstnanců k pracovním výkonům. Ty totiž vedou na většině pracovních pozic i k vyšší produkci, která zajišťuje společnosti vyšší výkony. Při dobré produkci dostávají zaměstnanci navíc 13. plat a roční prémie (Studená, 2018b).

2.4.4 Styl

Společnost GenAgro Říčany, a. s. řídí představenstvo spolu s dozorčí radou. Rozhodují o podstatných problematikách a řeší otázky fungování společnosti. Vedoucí jednotlivých středisek společnosti jsou ve většině případů osoby, které jsou součástí představenstva nebo dozorčí rady. Rozdělení řízení práce tak probíhá u totožných orgánů. Vedoucí jednotlivých středisek pak delegují pracovní úkoly mezi ostatní zaměstnance. Náplň

práce je každému zaměstnanci přesně určena, část odpovědnosti a kreativity je však přenesena i na zaměstnance samotné. Je od nich požadována přesnost a odpovědnost, avšak zaměstnavatel naslouchá připomínkám a názorům zaměstnanců a je ochoten se na leccčem dohodnout. Příkladem je pracovní doba zaměstnanců střediska správy, která je určena pouze rozmezím a délkou pracovní doby, ne však přesným časovým intervalem od kolika do kolika hodin musejí být zaměstnanci v práci. Každý zaměstnanec z tohoto střediska si tak může zvolit, v kolik hodin nastoupí do práce a tím i v kolik hodin jeho pracovní doba po 8,5 hodinách skončí. Dalším příkladem může být dohoda nadřízených střediska mechanizace se zaměstnanci o možnosti využití dílen společnosti pro opravu a údržbu soukromých zařízení (Studená, 2018b).

U některých jiných pracovních pozic je však potřeba přesné dodržování předem stanoveného postupu a režimu. Takto tomu je v GenAgro Říčany, a. s. například v oddělení živočišné výroby. V péči o dobytek je nesmírně důležitá přesnost a včasnost. Činnosti jsou zde naplánovány přesně na čas, přesně na sebe navazují a jedno zpoždění způsobí opoždění i dalších činností a nástupu pracovníků. Přesný režim je proto velmi důležitý (Studená, 2018b).

Vzhledem k tomu, že se ve společnosti mísí jak přesně stanovená pravidla vedením managementu a řízením práce, která nelze změnit, společně se vstřícností a částečným převáděním odpovědnosti a pravomocí na zaměstnance, odpovídá styl řízení společnosti demokraticko-autokratickému stylu (Styly řízení, 2019).

2.4.5 Sdílené hodnoty

Sdílené základní hodnoty uznávané společností úzce souvisí s jejími strategickými cíli. Samozřejmostí je podnikání v souladu s platnými zákony České republiky. Důležitou hodnotou, kterou se GenAgro Říčany, a. s. řídí, je dodržování všech veterinárních a ostatních pravidel při chovu zvířat, nemluvě o etice při zacházení s živými tvory. Dále je také ve společnosti kladen důraz na dodržování všech norem v pěstování rostlinných produktů a odpovědné chování k životnímu prostředí. Ctít tyto hodnoty společnost nenabádá pouze četné kontroly z různých odborů a institucí, ale tuto základní hodnotu podněcuje také udržení dobrého jména společnosti (Studená, 2018b).

Významnou součástí provozu a podnikání společnosti GenAgro Říčany, a. s. jsou vztahy s pachtýři, akcionáři a občany. Toho se týká komunikace s nimi a určitá ohleduplnost.

Pachtýři, jakožto pronajímatelé svých pozemků jsou čas od času kontaktováni podnikem, aby nebyla ztracena veškerá komunikace s nimi. Též je nutno ze strany společnosti zacházet s pronajatou půdou šetrně a tím způsobem, aby ji svým pronajímatelům mohli vrátit ve stejném stavu, v jakém jim byla pronajata. Akcionáři jsou samozřejmě a nedílnou součástí akciové společnosti. I s nimi, mimo jiné podle zákona, musí být udržován kontakt. Jsou zváni na každou valnou hromadu a jsou jim připomínána jejich práva, která jim vlastněním akcií připadají. Dále společnost musí brát zřetel také na obyvatele v okolí svých polí. Zde je důležité pracovat na jakési symbióze, kdy se musí vzájemně respektovat v rámci obdělávání půdy. Každému takovému člověku nemusí vyhovovat doba orby pole, hluchost zemědělských strojů a případné prášení se z obdělávané půdy v období sucha. Všechny činnosti však mají svůj pravý čas na jejich vykonání, proto každý obyvatel musí být shovívavý a musí respektovat nutnost jejich provedení. Společnost se tedy snaží udržovat dobré vztahy se svým okolím (Studená, 2018b).

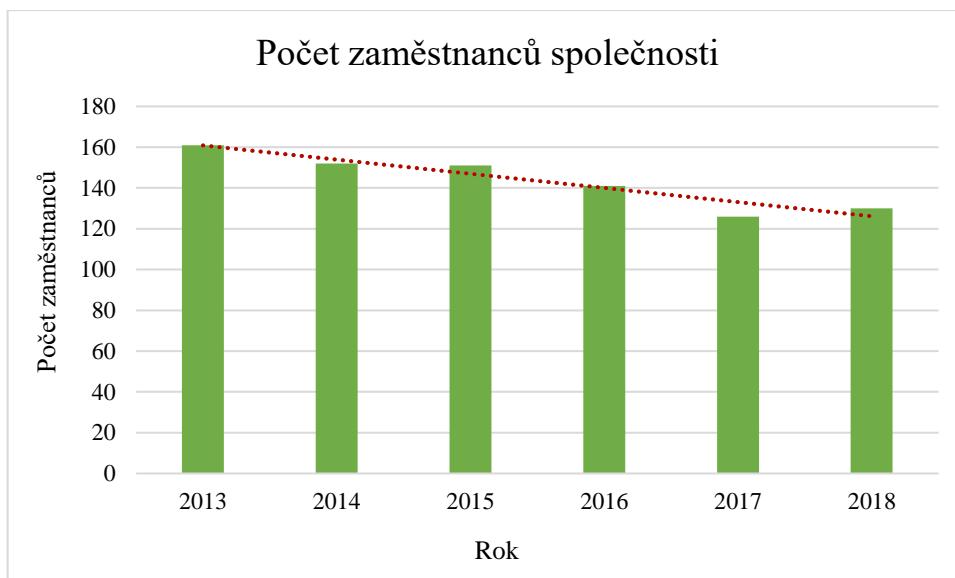
Nedílnou součástí podnikání a působení na trhu je komunikace a spolupráce na úrovni s dodavateli a odběrateli společnosti. Udržování profesionálních vztahů v této oblasti zajišťuje GenAgro Říčany, a. s. jistotu spolupráce a koloběh surovin a produkce (Studená, 2018b).

Na posledním místě jsou zaměstnanci. Pro správné fungování a plynulý chod činností ve společnosti je důležitá jejich spokojenost. Vedení se tak snaží zajistit možný komfort svých zaměstnanců a uspokojovat jejich požadavky a potřeby. Jednosměrný a úzký pohled na potřeby zaměstnanců ze strany vedení, však mohou způsobovat přehlédnutí některých věcí, které ke spokojenosti zaměstnancům společnosti chybí (Studená, 2018b).

2.4.6 Spolupracovníci

Ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. pracovalo v roce 2018 celkem 130 zaměstnanců včetně pracovního poměru na Dohodu o pracovní činnosti a Dohodu o provedení práce. Stálých zaměstnanců má společnost k 30. dubnu 2019 přibližně 90 (Mzdový účetní, 2019).

Vývoj počtu zaměstnanců a jejich rozložení na jednotlivých pracovních pozicích je uvedeno v následujícím grafu a v tabulce.



Graf č. 10: Rozložení celkového počtu zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. v letech 2013-2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Trend celkového počtu zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. byl v průběhu sledovaných let klesající. Prognóza předpokládá snížení počtu zaměstnanců i v letech dalších. Společnost jako taková snižování počtu zaměstnaných osob neplánuje (Studená, 2018b).

Určité zkreslení celkového počtu zaměstnanců společnosti mohou způsobovat důchodci zaměstnaní na dohodu o pracovní činnosti, kteří nepracují pro GenAgro Říčany, a. s. po celý rok, stejně jako brigádníci na dohodu o provedení práce, kteří vykonávají potřebné činnosti pro tuto společnost pouze v letních měsících v průběhu Velké ceny moto GP, kdy GenAgro Říčany, a. s. provozuje na svých pozemcích kemp pro účastníky této akce (Studená, 2018b).

Tabulka č. 12: Rozložení počtu zaměstnanců GenAgro Říčany, a. s. podle pracovních pozic (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Pracovní pozice	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Statutární orgány	12	11	11	14	9	9
THP	18	18	17	16	16	13
Ošetřovatel skotu	25	27	30	28	27	33
Ošetřovatel vepřového dobytka	6	5	3	4	4	4
Rostlinná výroba	3	3	1	2	2	3
Traktorista	14	13	14	12	11	12
Opravář	10	9	9	9	8	8
Řidič nákladních aut	3	2	2	2	2	2
Investiční výstavba	5	6	5	4	3	5
ostatní pracovníci	8	9	8	8	8	8
DPČ	24	19	16	13	12	14
DPP	38	39	42	36	33	26

Z tabulky je dobře vidět, že skoro na všech pracovních pozicích se počet zaměstnanců v průběhu let snižoval. Důsledkem může být klesající nezaměstnanost. Zaměstnanci GenAgro Říčany, a. s. tak s vidinou lepšího pracovního místa mohli odcházet za lepšími podmínkami jinde.

Tabulka č. 13: Procentuální zastoupení zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Pracovní pozice	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Statutární orgány	7 %	7 %	7 %	10 %	7 %	7 %
THP	11 %	12 %	11 %	11 %	13 %	10 %
Ošetřovatel skotu	16 %	18 %	20 %	20 %	21 %	25 %
Ošetřovatel vepřového dobytka	4 %	3 %	2 %	3 %	3 %	3 %
Rostlinná výroba	2 %	2 %	1 %	1 %	2 %	2 %
Traktorista	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %	9 %
Opravář	6 %	6 %	6 %	6 %	6 %	6 %
Řidič nákladních aut	2 %	1 %	1 %	1 %	2 %	2 %
Investiční výstavba	3 %	4 %	3 %	3 %	2 %	4 %
ostatní pracovníci	5 %	6 %	5 %	6 %	6 %	6 %
DPČ	15 %	13 %	11 %	9 %	10 %	11 %
DPP	24 %	26 %	28 %	26 %	26 %	20 %

Nejvíce jsou zaměstnanci společnosti soustředěni na pracovních pozicích THP, ošetřovatel skotu a traktorista. Velkou část personálu tvoří také zaměstnanci na dohody,

kterých je v každém roce přes 30 % z celkového počtu. Tito zaměstnanci jsou však ve společnosti pouze v sezónách, kdy je více práce a je potřeba doplnit počty na pozicích, kde by jinak došlo k přetížení stálých zaměstnanců.

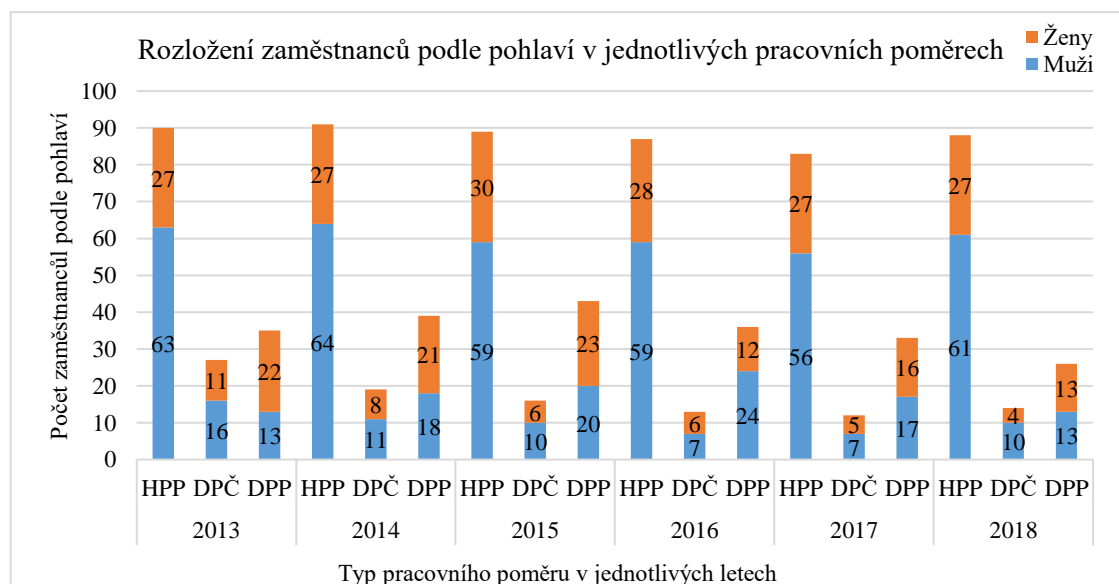
Rozložení zaměstnanců podle typu pracovního poměru je v následující tabulce.

Tabulka č. 14: Rozložení zaměstnanců GenAgro Říčany, a. s. podle typu pracovního poměru (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Pracovní poměr	2013	2014	2015	2016	2017	2018
HPP	90 (50 %)	91 (60 %)	89 (59 %)	87 (62 %)	83 (66 %)	89 (69 %)
DPP	38 (24 %)	39 (26 %)	42 (28 %)	36 (24 %)	33 (23 %)	26 (26 %)
DPČ	24 (15 %)	19 (13 %)	16 (11 %)	13 (9 %)	12 (9 %)	14 (11 %)

Zaměstnanců na hlavní pracovní poměr pracovalo v GenAgro Říčany, a. s. nejvíce. Následně ve společnosti bylo zaměstnáno nejvíce brigádníků na dohodu o provedení práce, avšak jak bylo zmíněno výše, tyto zaměstnanci pracují v GenAgro Říčany, a. s. pouze v letních měsících, ne po celý rok. Posledním typem zaměstnanců jsou osoby v důchodovém věku. Jde převážně o traktoristy, kteří na dohodu o provedení práce vypomáhají ve společnosti v době žní a při častém obdělávání polí, když jsou všichni ostatní traktoristé na hlavním pracovním poměru vytíženi.

Zajímavé je také rozdělení žen a mužů v zemědělství. Následující graf zobrazuje rozložení zaměstnanců podle pohlaví v jednotlivých pracovních poměrech.



Graf č. 11: Rozložení zaměstnanců ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. podle pohlaví v jednotlivých pracovních poměrech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

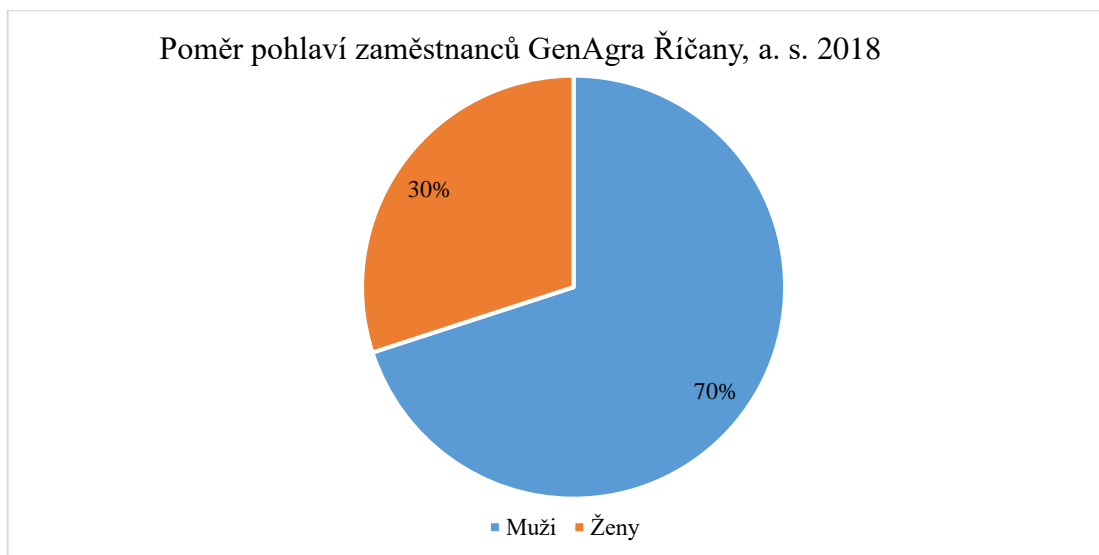
Nejvíce zaměstnanců pracovalo ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. na hlavní pracovní poměr, převažovalo mužské pohlaví, rozložení ženy/muži bylo ve všech letech přibližně 1/2. Ze zaměstnaných důchodců na dohodu o provedení práce ve společnosti bylo více mužů než žen, v letech 2016 a 2017 se počty obou pohlaví lišily pouze o jednotku. Co se týče brigádníků na dohodu o provedení práce, kromě let 2013 a 2016 byl poměr žen a mužů více méně 1/1. V roce 2013 ve společnosti pracovalo na tento typ pracovní smlouvy více žen než mužů, v roce 2016 tomu bylo naopak a převažovalo mužské pohlaví oproti ženskému.

Následující tabulka zobrazuje rozložení zaměstnanců ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. podle pohlaví na jednotlivých pracovních pozicích. Pro toto zobrazení jsou vybrána data pouze z roku 2018.

Tabulka č. 15: Rozložení zaměstnanců ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. podle pohlaví a jednotlivých pracovních míst (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Rok	2018	
Pohlaví	muži	ženy
Statutární orgány	9 (100 %)	0 (0 %)
THP	8 (62 %)	5 (32 %)
Prodavačka v kantýně	0 (0 %)	1 (100 %)
Ošetřovatel skotu	21 (64 %)	12 (36 %)
Ošetřovatel prasat	0 (0 %)	4 (100 %)
Pracovník v rostlinné výrobě	3 (100 %)	0 (0 %)
Řidič nákladního automobilu	2 (100 %)	0 (0 %)
Traktoristé	12 (100 %)	0 (0 %)
Pracovník dílen	8 (100 %)	0 (0 %)
Stavební skupina	5 (100 %)	0 (0 %)
DPČ – Důchodci	9 (69 %)	4 (31 %)
DPP – Brigádníci	12 (52 %)	11 (48 %)
Ostraha	2 (50 %)	2 (50 %)

Z tohoto rozložení lze snadno poznat, které pracovní pozice v GenAgru Říčany, a. s. jsou fyzicky náročné nebo zahrnují řízení a obsluhu strojů. Ženy jsou zaměstnány pouze na pozicích ošetřovatelek dobytka, jako technickohospodářské pracovnice nebo jde o důchodkyně na vrátnici.



Graf č. 12: Poměr žen a mužů ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. v roce 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

V roce 2018 ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. bylo zaměstnáno 30 % žen a 70 % mužů. Vzhledem k náročnostem prací a vzhledem k odvětví je tento poměr předvídatelný.

Délka pracovního poměru

V tabulce níže jsou rozděleny počty zaměstnanců společnosti GanAgro Říčany, a. s. podle pohlaví a délky pracovního poměru v intervalu po dvou letech.

Tabulka č. 16: Délka pracovního poměru zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. k 31. 12. 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

k 31. 12. 2018	Muži	Ženy	Procentuální vyjádření
méně než 1 rok	16	6	23 %
1–2 roky	6	1	7 %
3–5 let	5	5	10 %
6–8 let	9	10	20 %
9–10 let	2	1	3 %
více než 10 let	28	8	37 %

GenAgro Říčany, a. s. mělo velké zastoupení zaměstnanců v dlouhodobé spolupráci, kdy ve společnosti působili déle jak 10 let. Těchto zaměstnanců bylo 37 %. Poměrně velký počet zaměstnanců byl také v pracovním poměru kratším než rok, jednalo se o 23 % zaměstnanců. Dále ve společnosti působil v roce 2018 přibližně 20 % zaměstnanců, kteří zde byli zaměstnaní touto dobou 6-8 let. Celkově se dá říci, že personál společnosti je tvořen především z déle zaměstnaných anebo nových zaměstnanců.

Vzdělání zaměstnanců společnosti

Vzdělání svých zaměstnanců společnost GenAgro Říčany, a. s. neeviduje. Zaměstnanci při nástupu do společnosti vyplňují sice informační dotazník, ale data z něj nemusejí být aktuální a dotazníky nemusí být ode všech zaměstnanců. Obecně kromě pracovních pozic jako zootechnik a agronom, kde je potřeba vysokoškolské vzdělání, postačuje všem zaměstnancům středoškolské vzdělání s maturitou nebo výučním listem.

Věkové skupiny zaměstnanců společnosti

V této kapitole je zahrnuto rozdělení zaměstnanců společnosti podle jejich věku, nejdříve podle pohlaví za rok 2018, následně vývoj věkových skupin zaměstnanců v jednotlivých letech.

Tabulka č. 17: Věkové rozložení zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. podle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Věk	2018	
	Muži	Ženy
pod 20	8	4
21-25	7	6
26-30	3	1
31-35	7	4
36-40	4	3
41-45	6	4
46-50	8	5
51-55	10	4
56-60	10	4
61-65	9	2
66-70	7	4
nad 71	2	1

Ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. pracuje nejvíce mužů ve věku 51–55 let a 56–60 let, kdy je v tomto věku 9 % zaměstnanců mužského pohlaví. U ženského pohlaví je nejvíce zaměstnankyň ve věku 21-25 let a 46-50 let, kdy jde o 5 % žen. Další nejvíce zastoupenou věkovou kategorií, co se počtu zaměstnaných mužů ve společnosti týče, jsou rozmezí věku 61-65 let, 46-50 let a zaměstnanci pod 20 let. Ženské zastoupení tvoří ženy ve věkových kategoriích pod 20 let, 31-35 let, 41-45 let, 51-55 let, 56-60 let a 66-70 let, kde v každé věkové kategorii jsou zaměstnány 4 % z celkového počtu

zaměstnaných žen ve společnosti v roce 2018. Nejméně žen ve společnosti pracuje ve věku 26-30 let a nad 71 let. U mužů je tomu stejně.

Dočasná pracovní neschopnost zaměstnanců společnosti

Data ze společnosti GenAgro Říčany, a. s. použita pro zjištění dočasné pracovní neschopnosti zaměstnanců zahrnují počet zameškaných dnů jak pro nemoc, tak při OČR nebo pro úraz. Může se stát, že se ve sledovaných letech ve společnosti vyskytoval zaměstnanec, který byl v dočasné pracovní neschopnosti kvůli úrazu nebo nemoci déle než jeden rok. Takovýto případ by mohl uměle navyšovat nemocnost zaměstnanců ve společnosti.

Tabulka č. 18: Dočasná pracovní neschopnost zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zameškaných dnů	1220	1475	1523	1116	1018	899
Dočasná pracovní neschopnost [%]	5,38	6,53	7,08	5,27	5,00	4,71

Dočasná pracovní neschopnost v průběhu sledovaných let nejdříve rostla, během prvních tří let se zvýšila o 32 %. V roce 2016 začala klesat a postupně se snížila o 67 % na hodnotu dočasné pracovní neschopnosti 4,71 %.

Fluktuace

Pro určení míry fluktuace byly zvoleny pouze typy pracovních smluv na HPP a DPČ. U dohod o provedení práce by výsledky byly zkreslující, protože jsou uzavírány na kratší dobu než jeden rok. U dohod o pracovní činnosti mohlo dojít k takzvanému řetězení smluv, jsou uzavírány na rok, ale ne na kalendářní, proto může jedna dohoda o pracovní činnosti zasahovat do dvou sledovaných období.

Tabulka č. 19: Míra fluktuace ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Rok/typ smlouvy	2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	HPP	DPČ	HPP	DPČ	HPP	DPČ	HPP	DPČ	HPP	DPČ	HPP	DPČ
Propuštění	4	7	7	6	6	4	6	3	8	7	9	7
Přijetí	6	9	7	3	7	5	5	4	2	3	13	9
Míra fluktuace	4 %	6 %	6 %	5 %	6 %	4 %	6 %	3 %	8 %	7 %	9 %	7 %

Míra fluktuace ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. se ve všech letech kromě let 2017 a 2018 pohybovala v hodnotách zdravé fluktuace v ČR. U pracovně právních vztahů na pracovní smlouvu se dařilo v průběhu let udržovat fluktuaci po 2% zvýšení v roce 2014 na stálé hodnotě až do roku 2017, kdy se míra fluktuace opět zvýšila o 2 % na hodnotu 8 %. Od roku 2016 se tedy míra fluktuace ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. opět zvyšovala. U dohod o pracovní činnosti měla fluktuace klesající trend až do roku 2017, kdy došlo k 5% nárůstu. V roce 2018 u tohoto typu pracovního poměru byla míra fluktuace stejná jako v předešlém období, 7 %.

Provozní poměrové ukazatele

Provozní poměrové ukazatele vyjadřují, jak jsou pro společnost zaměstnanci nákladoví, jak se společnosti tyto náklady vynaložené na zaměstnance vrací díky jejich produktivitě a jaký je podíl zisku na zaměstnance.

Produktivita práce

$$\text{Produktivita práce počítaná z tržeb} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Počet zaměstnanců}}$$

U tohoto ukazatele bylo možné určit jeho výši pouze pro roky 2013-2017, protože pro rok 2018 nejsou kompletní údaje o tržbách společnosti GenAgro Říčany, a. s.

Tabulka č. 20: Produktivita práce pro společnost GenAgro Říčany, a. s. počítaná z tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Ukazatel/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Produktivita práce [v tis.]	1093,64 Kč	1128,12 Kč	1138,73 Kč	1185,16 Kč	1312,56 Kč

Ukazatel produktivity práce měl stoupající tendenci v průběhu sledovaných let, což je pozitivní efekt. K mírnému snížení došlo pouze v porovnání let 2015 a 2016, následně se produktivita práce zvýšila hned o 18 %. Přes klesající počet zaměstnanců produktivita práce stále rostla, zaměstnanci společnosti GenAgro Říčany, a. s. dokázali i v menším počtu generovat vyšší výkony.

Nákladovost výnosů

$$\text{Nákladovost výnosů} = \frac{\text{Náklady} + \text{daň z příjmu}}{\text{Tržby}}$$

I v tomto případě jsou hodnoty tohoto ukazatele vypočítány pouze pro roky 2013-2017, pro neukončený hospodářský rok 2018.

Tabulka č. 21: Nákladovost výnosů společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Ukazatel/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Nákladovost výnosů	140 %	141 %	144 %	158 %	146 %

Trend nákladovosti výnosů je v průběhu let stoupající, kromě posledního roku, kdy došlo k poklesu. V roce 2013 na celkové náklady připadalo 40 % výnosů. V dalších letech se podíl výnosů na náklady zvyšoval o jednotky procenta, v roce 2016 byl nárůst oproti předešlému roku o 9 %, V roce 2017 se však podíl výnosů na vynaložené náklady snížil o 7 %.

Mzdová produktivita

Pro zjištění mzdové produktivity byly použity hodnoty tržeb a mzdových nákladů z let 2013-2017.

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Mzdové náklady}}$$

Tabulka č. 22: Mzdová produktivita společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Ukazatel/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdová produktivita	7,37 Kč	7,14 Kč	6,99 Kč	6,51 Kč	6,38 Kč

V průběhu sledovaných let se počet korun z tržeb na jednu korunu mzdových nákladů snižoval, až do roku 2016. V následujícím roce došlo k mírnému zvýšení o 5 %. Společnosti GenAgro Říčany, a. s. si tak držela mzdovou produktivitu kolem 5 Kč.

Mzdová rentabilita

Pro výpočet tohoto ukazatele byla také použita data z let 2013-2017.

$$\text{Mzdová rentabilita} = \frac{\text{HV za běžnou činnost}}{\text{Mzdové náklady}}$$

Tabulka č. 23: Mzdová rentabilita společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Ukazatel/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdová rentabilita	0,55 Kč	0,41 Kč	0,12 Kč	0,50 Kč	0,71 Kč

Ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. ve všech letech připadalo na jednu korunu mzdových nákladů méně HV za běžnou činnost než jedna koruna. Do roku 2015 měl ukazatel klesající trend. V roce 2016 došlo k výraznějšímu nárůstu mzdové rentability o 76 % oproti roku 2015. V posledním sledovaném roce se opět mzdová rentabilita zvýšila, což znamenalo nabývání pozitivního efektu.

Podíl zisku na zaměstnance

K výpočtu ukazatele byly použity informace z účetní závěrky za rok 2017 a počet zaměstnanců společnosti k 31. 12. 2017.

$$\text{Podíl zisku na zaměstnance} = \frac{\text{HV za běžnou činnost}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Tabulka č. 24: Podíl zisku na zaměstnance společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)

Ukazatel/Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Podíl zisku na zaměstnance	81,32 Kč	64,16 Kč	18,99 Kč	91,66 Kč	145,1 Kč

Podíl zisku na zaměstnance společnosti GenAgro Říčany, a. s. se v průběhu prvních tří let snižoval. Oproti roku 2013 došlo k poklesu v roce 2015 o 76 %. Následně se však v průběhu dalších dvou let podíl zisku na zaměstnance zvyšoval, nejdříve o 79 %, následně o dalších 36 %.

2.4.7 Struktura

Akciová společnost GenAgro Říčany, a. s. je rozdělena do jednotlivých středisek podle jejich činnosti.

100 - rostlinná výroba

200 – živočišná výroba

310 – mechanizace

360 – investiční výstavba

480 – obchodní činnost

910 – správa

Kód každého střediska slouží v analytickém účetnictví k rozlišení jednotlivých účtů středisek a k lepší orientaci (Studená, 2018a, s. 2-3).

Rostlinná výroba zahrnuje produkci rostlin pro technické užití na vlastních pozemcích nebo pozemcích pronajatých či užívaných na základě jiného právního důvodu, popřípadě provozovaná bez pozemků (Studená, 2018a, s. 2-3).

Živočišná výroba zahrnuje chov hospodářských zvířat a jiných zvířat či živočichů za účelem získávání a výroby živočišných produktů (Studená, 2018a, s. 2-3).

Středisko mechanizace zajišťuje opravy silničních vozidel a zemědělských strojů a zařízení, dále silniční motorovou dopravu, nákladní vnitrostátní dopravu provozovanou vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně a nad 3,5 tuny, a také zámečnictví a nástrojářství (Studená, 2018a, s. 4-5).

Do střediska obchodu patří výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, nebo také prodej v místní kantýně (Studená, 2018a, s. 4-5).

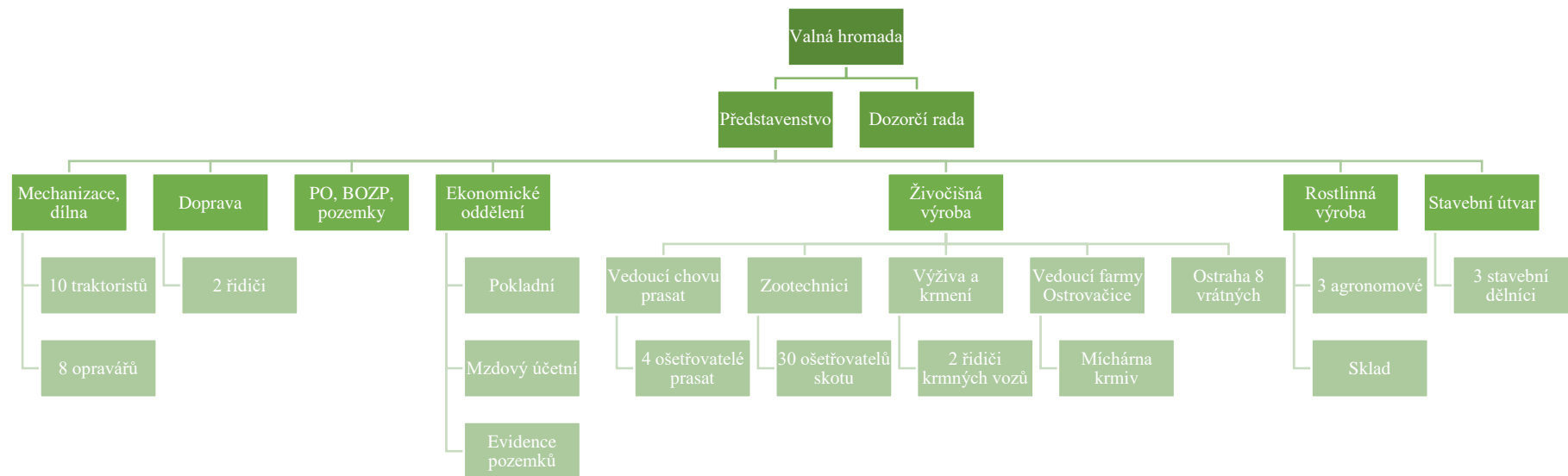
Investiční výstavba zahrnuje budování staveb společnosti pro podnikatelské účely, zahrnující také chov dobytka, skladování a zpracování rostlinné produkce nebo garážování strojové techniky (Studená, 2018a, s. 4-5).

Středisko správy zahrnuje ekonomický úsek společnosti a kanceláře vedoucích pracovníků a agronomů. Zde je zpracovááno účetnictví, daňová evidence a ostatní evidence a dokumentace pro podnikatelské účely společnosti (Studená, 2018a, s. 2).

Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti GenAgro Říčany, a. s. je Valná hromada. Pod ni spadají statutární orgány Představenstvo a Dozorčí rada. Již z tohoto základního rozčlenění vyplývá, že má společnost dualistický systém uspořádání vnitřní struktury. Členové představenstva jsou tři. Předseda, místopředseda a jeden člen jako takový. Dozorčí rada má dohromady šest členů. Jednoho předsedu, jednoho místopředsedu a čtyři členy. Pod představenstvo spadají všechna střediska společnosti. Středisko mechanizace, kam patří i dílna řídí jeden vedoucí, který je zároveň předsedou představenstva. Pod sebou má 18 podřízených, kterými je 10 traktoristů a osm opravářů. Zvlášť je v organizační struktuře společnosti rozdělena i doprava, která v účetnictví patří do střediska mechanizace. Vedoucí sektoru dopravy je jeden člověk, který má pod sebou dva řidiče. Další zvláštní oddíl je v organizační struktuře vyčleněn pro Správu pozemků, bezpečnost práce a požární ochranu, které má na starosti jeden člen představenstva. Ekonomické oddělení střediska správy má jednu vedoucí, která má pod sebou tři podřízené osoby, pokladní a zároveň skladovou účetní, mzdového účetního a zaměstnankyni na evidenci půdy, která zároveň vykonává činnost recepční. V živočišné výrobě je vedoucím tohoto úseku místopředseda představenstva. Zde je dále hierarchické členění obsáhlejší. Podřízenou vedoucího živočišné výroby je vedoucí chovu prasat, která má pod sebou další čtyři zaměstnance. Dalšími přímými podřízenými vedoucího živočišné výroby jsou tři zootechnici, ti dále delegují úkoly mezi 30 ošetřovatelů skotu. Vedoucí živočišné výroby má na starosti také správu výživy a krmení. Deleguje zde úkoly a informace ohledně těchto věcí jednomu vedoucímu pracovníkovi, který pod sebou má dva řidiče krmných vozů. Zvláštní místo má ve správě živočišné výroby jejím vedoucím i farma Ostrovačice, kde se nachází odchov býků ve výkrmu s jedním vedoucím a zaměstnancem. Vedoucí živočišné výroby má také dohled nad ostrahou celého objektu GenAgra Říčany, a. s., kde jsou čtyři vrátní (Studená, 2018b).

Rostlinná výroba, řízená představenstvem, má jednoho vedoucího a tři agronomy. Pod rostlinnou výrobu patří sklad, o který se stará jeden člověk. Posledním střediskem je stavební útvar vedený jedním pracovníkem. Jsou zde tři stavební dělníci (Studená, 2018b).



Takovéto rozložení vypovídá o liniově štábním typu organizační struktury.

Náplň práce jednotlivých pracovních pozic

Společnost GenAgro Říčany, a. s. má ve své organizační struktuře 11 základních pracovních skupin, které se dále člení podle vykonávané práce na jednotlivé pracovní pozice. Ty jsou i s obsahem náplně práce popsány níže (Studená, 2018b).

Statutární orgány

Vedení společnosti čili valná hromada, je složeno ze dvou orgánů, představenstva a dozorčí rady. Jejich náplň práce, úkoly a pravomoci jsou popsány níže.

Představenstvo

- rozhodování a řízení společnosti (Studená, 2018b).

Dozorčí rada

- kontrola práce představenstva a hospodaření společnosti,
- kontrola finančních prostředků v pokladně a nakládání s nimi,
- schvalování rozdělení HV (Studená, 2018b).

Technickohospodářští pracovníci

Technickohospodářští pracovníci jsou zaměstnanci působící převážně ve správní budově společnosti. Zpracovávají administrativu, jednotlivé části účetnictví, evidenci, dokumentaci. Někteří jsou nadřizenými zaměstnanců v rostlinné nebo živočišné výrobě. Náplň jednotlivých pracovních pozic a jejich specifikace je popsána níže.

Vedoucí ekonomického úseku

- vedení a kontrola ekonomického úseku,
- zpracování a kontrola účetních dokladů,
- příprava podkladů pro zaúčtování, podkladů pro DPH,
- tvorba VZZ, Účetní uzávěrky, případně CF,
- případný nákup a prodej akcií ve spolupráci s představenstvem (Studená, 2018b).

Pokladní

- tvorba příjmových a výdajových pokladních dokladů,
- výplata mezd v hotovosti,
- fakturace,
- evidence skladového účetnictví (Studená, 2018b).

Recepční

- evidence pozemků,
- vystavování smluv,
- kontrola dědických řízení a výpisů z katastru nemovitostí,
- kontrola a výpočet nájmu z pozemků,
- příjem pošty a příchozích hovorů (Studená, 2018b).

Mzdový účetní

- zpracování podkladů pro měsíční výplaty mezd,
- personalistika,
- vystavování pracovních smluv a dohod,
- komunikace se zdravotními pojišťovnami a OSSZ,
- tvorba statistiky,
- archivace dokladů a správa archivu,
- zápis a zaúčtování došlých faktur (Studená, 2018b).

Prodavačka v kantýně

- příjem, vyskladnění, objednávky zboží,
- prodej sortimentu zaměstnancům společnosti,
- evidence tržeb a dokladů,
- správa kantýny (Studená, 2018b).

Vedoucí živočišné výroby

- zajištění koordinace práce zootechniků a průběhu prací v živočišné výrobě,
- dělba práce,
- uzavírání smluv s dodavateli a odběrateli v živočišné výrobě (Studená, 2018b).

Ošetřovatel skotu

- zajištění a kontrola čistoty krav,
- kontrola zdravotního stavu,
- kontrola říje a březosti,
- případná inseminace (Studená, 2018b).

Ošetřovatel telat

- zajištění přísunu krmiv, steliv,
- kontrola zdravotního stavu telat,
- spolupráce se zootechnikem (Studená, 2018b).

Dojičky

- obsluha dojícího zařízení a činnosti s tím související,
- kontrola procesu dojení (Studená, 2018b).

Zootechnici

- kontrola kvality mléka,
- kontrola zdravotního stavu veškerého dobytka,
- zajištění inseminace a veterinárních ošetření,
- dozor při porodu telat a selat,
- zjišťování přírůstků a příchovků,
- zápis do plemenné knihy,
- určování způsobu ustájení zvířat,
- stanovení krmných dávek,
- vedení provozní dokumentace,
- řízení a koordinace provozních činností s ohledem na jednotlivé fáze výroby (kdy se má které zvíře přeradit do jiné kategorie) (Studená, 2018b).

Krmivář

- zajištění příjmu krmných surovin,
- příprava krmných směsí,
- evidence spojená s nakládáním s krmnými surovinami (Studená, 2018b).

Ošetřovatel prasat

- přísun krmiva a steliv,
- odvoz hnoje,
- čištění kotců,
- kontrola zdravotního stavu prasat ve spolupráci se zootechnikem,
- napájení-obsluha napájecího zařízení,
- hygiena chovu, dezinfekce a deratizace stájí,
- zajištění reprodukce,
- kontrola úhynů a nemocnosti (Studená, 2018b).

Ošetřovatel selat

- zajištění přiměřené teploty ke správnému vývoji novorozených selat,
- složení krmiva,
- ošetření selat po porodu,
- vedení základní evidence,
- označování selat tetováním (Studená, 2018b).

Zaměstnanec ve výkrmu prasat

- nastavení krmných dávek podle chovných kategorií,
- obsluha a kontrola technologií,
- nastavování přesných dávek výživy,
- naskladňování krmných surovin a evidence (Studená, 2018b).

Zootechnika-vedoucí výkrmu

- zajištění inseminace,
- provedení veterinárních výkonů,
- dozor a koordinace práce ošetřovatelů,
- rozhodování o přeřazení prasat do jiné skupiny podle váhových kategorií,
- očkování a kontrola zdravotního stavu,
- kontrola a evidence druhů komodit ve skladu,
- logistika rostlinné výroby (Studená, 2018b).

Vedoucí rostlinné výroby

- zajištění koordinace práce agronomů a průběhu prací v rostlinné výrobě,
- dělba práce,
- uzavírání smluv s dodavateli a odběrateli v rostlinné výrobě (Studená, 2018b).

Pracovník v rostlinné výrobě

- obsluha posklizňové linky,
- uložení sklizených komodit do sila,
- obsluha strojů (Studená, 2018b).

Agronom

- stanovení technologických postupů při pěstování plodin,
- řízení a usměrňování agrotechnických prací a pracovních postupů (obdělávání půdy a péče o zaseté rostliny),
- sestavování osevních plánů,
- organizace a řízení prací v rostlinné výrobě,
- vedení provozní dokumentace (Studená, 2018b).

Traktoristé

Při sezonních pracích mají možnost přivýdělku na DPČ osoby v důchodovém věku.

Většinou jsou zaměstnání na právě na pozici traktorista.

- Obsluha různých typů zemědělských strojů podle typu prací v rostlinné a živočišné výrobě (Studená, 2018b).

Řidič nákl. Automobilu

- zajištění dopravy komodit do výkupu,
- příp. služby jiným organizacím, se kterými společnost spolupracuje (Studená, 2018b).

Pracovník dílen=opravář

- Oprava veškerých zemědělských strojů a provozních zařízení živočišné výroby (Studená, 2018b).

Stavební skupina=stavební dělník

- Výstavba,
- opravy a rekonstrukce budov v areálu společnosti (Studená, 2018b).

Ostraha

- kontrola objektu,
- obsluha vrátnice,
- obsluha váhy při vývozu a dovozu surovin,
- zápis množství sklizených komodit (Studená, 2018b).

2.4.8 Shrnutí analýzy „7 S“

Shrnutí analýzy „7 S“ bylo provedeno pomocí konceptu celkové odměny pro zjištění, jaký mají faktory uvnitř společnosti vliv na současný systém odměňování.

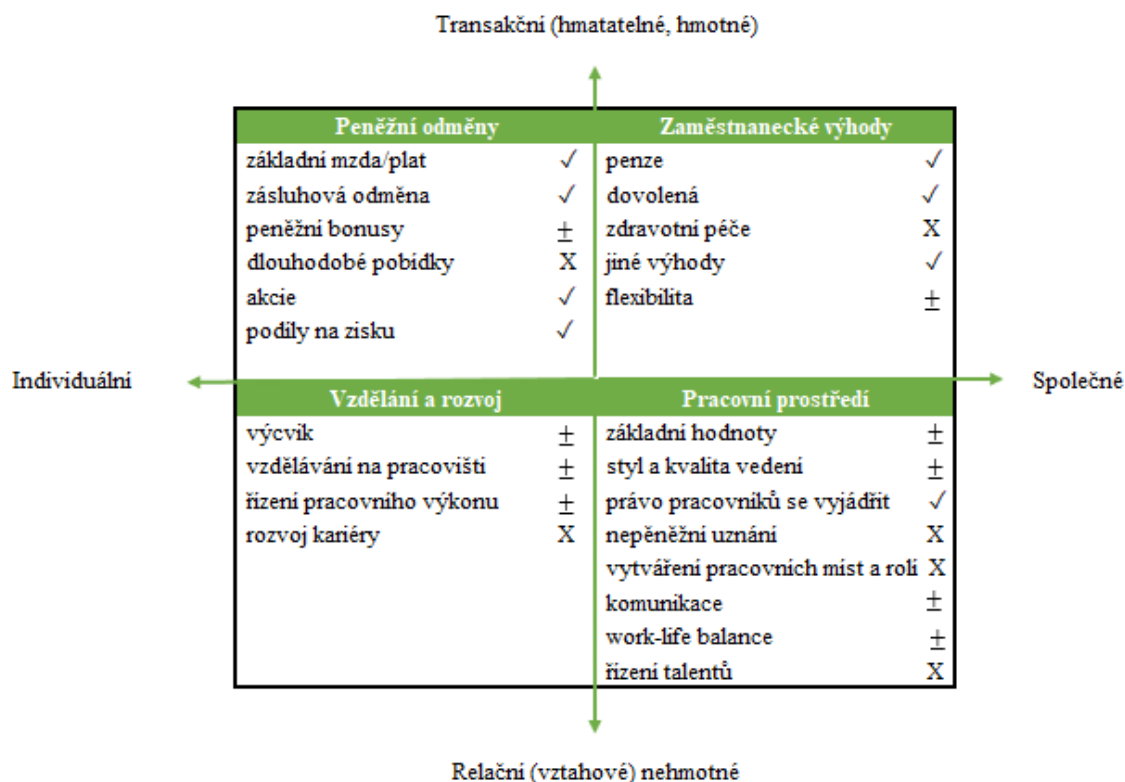
Každý zaměstnanec má jistou, smluvně danou pevnou základní mzdu, danou hodinovou nebo měsíční sazbou. K ní jsou připočítávány prémie, jednak výkonnostní nebo zásluhové, jednak jako podíl na zisku společnosti formou 13. platu, jako roční prémie a další. Společnost je akciovou společností a část zaměstnanců je i jejími akcionáři. Za peněžní bonus od společnosti pro zaměstnance se dá považovat

Za zaměstnaneckou výhodu může být považována výplata poukazů jubilantům v penzi nebo zaměstnancům důchodového věku, kteří dostávají při každém „půlkulatém“ výročí svého narození poukaz na 1 000 Kč a při každém „kulatém“ výročí svého narození poukaz na 2 000 Kč. Dovolenu mají všichni zaměstnanci v zákonné délce, množství z nich ji nestihnou za celý rok vyčerpat a převádí si zbylé dny do dalšího období. Zdravotní péče byla některým zaměstnancům poskytována v dřívější době, ale

neosvědčila se, v dnešní době společností jako výhoda zaměstnancům poskytována není. Mezi jiné výhody, které zaměstnanci pracující ve společnosti mají je možnost odběru vepřového masa nebo celých prasat na maso 1x za rok a samosběr brambor za výhodnější cenu za ar. Flexibilní pracovní dobu mají v rámci stanovených pravidel na začátku nástupu do zaměstnání THP.

Co se týče vzdělávání a rozvoje, nově příchozí zaměstnanci bez praxe jsou zaškoleni a naučeni přesných postupů a úkonů na dané pracovní pozici. Na některých pracovních pozicích je nutné pravidelné školení zaměstnanců a opakování různých profesních zkoušek, zaměstnanci také chodí na kurzy související s výkonem svého povolání. Provozní výkony jsou řízeny danými strategiemi a cíli společnosti, kdy je jasné, čeho chce svojí činností dosáhnout. S tím jsou seznámeni i zaměstnanci a jsou vedeni k plnění těchto jednotlivých cílů. Rozvoj kariér a kariérní postup není na většině pracovních pozic společnosti možný.

Společnost má jasně stanovené základní hodnoty, kterých se chce držet a podle kterých chce postupovat při své činnosti, jako je ekologie, šetrná péče o dobytek a další. Ty jsou předávány také zaměstnancům. Řízení a vedení zaměstnanců je založeno na přesném popisu nutných výkonů a domluvě, jak budou tyto potřebné činnosti a úkony provedeny. THP, jak již bylo zmíněno, mají možnost částečné flexibility, co se pracovní doby týče. Ostatní zaměstnanci mají vícesměnnou pracovní dobu a musí dodržovat návaznost směn a časy nástupů. Každý zaměstnanec může probrat se svým nadřízeným svoje poznámky k jakýmkoli věcem týkajícím se jejich práce ve společnosti. Jen málokterý zaměstnanec je chválen a je mu projevono uznání. Tento faktor je individuální podle pracovní pozice a nadřízeného. Pracovní pozice a jejich náplň jsou jasně stanoveny hned při nástupu do zaměstnání. Možnost změny náplně práce připadá v úvahu pouze mimo sezónu, kdy je málo práce a zaměstnanci vykonávají to, co je potřeba. Komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci probíhá, není však příliš prostoru na diskuze a většina pravidel a procesů je dána zkušenostmi a osvědčenou funkčností, proto nad změnami není příliš uvažováno. Vyváženost mezi prací zaměstnanců a jejich osobním životem je ovlivněna sezónností. V letní sezóně, kdy je zemědělská činnost v plném proudu je kvůli nedostatků zaměstnanců potřeba přesčasů a není prostor pro flexibilní pracovní dobu. Řízení talentů a rozvoj zaměstnanců s potenciálem ve společnosti neprobíhá.



Obrázek č. 5: Shrnutí analýzy "7 S" dle konceptu celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Armstrong, 2009, s. 44)

2.5 Analýza spokojenosti se systémem odměňování

Pro celkovou analýzu současného stavu společnosti je nutné znát také názor jejich zaměstnanců a jejího vedení. V této kapitole je shrnuto dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a řízený rozhovor s vedením společnosti GenAgro Říčany, a. s, ve kterém měli dotazovaní možnost vyjádřit spokojenost a názor na systém odměňování a různé jiné aspekty související s jejich zaměstnáním v této společnosti.

2.5.1 Analýza spokojenosti zaměstnanců

Z celkového počtu zaměstnanců společnosti se analýze spokojenosti zúčastnilo pouze 26 % respondentů. Na dotazník odpovědělo tedy celkem 35 zaměstnanců, z tohoto 17 % žen a 83 % mužů. Nejvíce dotazovaných zaměstnanců bylo ve věku 47-56 let, z tohoto vzorku zaměstnanců tedy vyplývá, že ve společnosti pracují převážně muži ve středním věku, což odpovídá i porovnání s daty o celkovém počtu zaměstnanců.

Přes 70 % těchto zaměstnanců pracuje ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. déle než 7 let. Další kategorií podle počtu odpracovaných let zaměstnanci pracující ve společnosti 3-5 let a 5-7 let, obě skupiny těchto zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili tvoří 11 %.

Převážná část respondentů má středoškolské vzdělání, 50 % s výučním listem a 32 % s maturitou.

Ze všech respondentů bylo 20 % THP, 25 % tvořili traktoristé, 11 % činili opraváři, 14 % respondentů tvořili ošetřovatelé dobytka a dále odpověděli 3 řidiči, 2 zedníci, jeden dílenský mistr a jeden údržbář. Zastoupení pracovních pozic je, i přes nízkou návratnost dotazníků, poměrně pestré. Převážná většina těchto zaměstnanců, asi 90 %, pracuje na smluvně danou pracovní dobu 8,5 hodiny. Zbytek zaměstnanců pracuje ve vícesměnném provozu a délka jejich pracovní doby je nižší než 8 hodin.

Tabulka č. 25: Spokojenost zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jste spokojen(a) / vyhovuje Vám:	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
náplň Vaší práce?	43 %	46 %	8 %	0 %	3 %
pracovní prostředí?	29 %	48 %	20 %	3 %	0 %
stávající systém odměňování?	17 %	40 %	20 %	9 %	14 %
poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy?	8 %	37 %	17 %	9 %	29 %
se vzájemnými vztahy na pracovišti?	35 %	38 %	11 %	8 %	8 %
se vztahem mezi Vámi a nadřízeným?	57 %	28 %	3 %	6 %	6 %
s komunikací mezi Vámi a nadřízeným?	46 %	26 %	14 %	6 %	8 %
Průměrné výsledky	26 %	40 %	13 %	6 %	10 %

Spokojeno je ve společnosti s jednotlivými faktory průměrně 26 % zaměstnanců. Spíše spokojeno je jich průměrně 40 %. Spíše nespokojených zaměstnanců je asi 13 %.

Zaměstnanci, kteří jsou úplně nespokojeni tvoří průměrně necelých 6 %. Zbýlých 10 % zaměstnanců nevyjádřilo svoji spokojenost a neví, zda spokojeni jsou nebo ne.

Tabulka č. 26: Náročnost pracovních pozic ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Je pro Vás pracovní pozice	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
stresující?	6 %	20 %	48 %	26 %	0 %
fyzicky náročná?	15 %	21 %	41 %	23 %	0 %
psychicky náročná?	20 %	17 %	48 %	9 %	6 %
Průměrné výsledky	13 %	19 %	46 %	19 %	2 %

Průměrně pro 13 % zaměstnanců je jejich práce nějak výrazněji náročná. Za spíše náročnou označilo svoji práci 19 % zaměstnanců. Spíše nenáročnou považuje vykonávanou práci 46 % zaměstnanců společnosti. Pro 19 % zaměstnanců vykonávaná práce není náročná vůbec.

Tabulka č. 27: Názor zaměstnanců společnosti GanAgro Říčany, a. s. na výši měsíční mzdy s ohledem na určité faktory (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpovídá Vaše měsíční mzda	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím
náročnosti práce?	6 %	29 %	37 %	17 %	11 %
množství práce?	6 %	29 %	40 %	11 %	14 %
pozici v porovnání s okolím?	6 %	17 %	26 %	14 %	37 %
Průměrné výsledky	6 %	25 %	34 %	14 %	21 %

U všech faktorů ovlivňujících měsíční mzdu vzhledem k odvedené práci si pouze 6 % zaměstnanců myslí, že je jejich mzda odpovídající. Průměrně 25 % dotazovaných uvedlo

měsíční mzdu za spíše odpovídající daným faktorům. Podle 34 % zaměstnanců jejich měsíční mzda spíše neodpovídá srovnávaným okolnostem. Čtrnáct procent respondentů je přesvědčeno, že je jejich měsíční mzda neodpovídající vzhledem k porovnávaným hlediskům. Svůj názor vyjádřilo odpovědí „nevím“ na tyto otázky průměrně 21 % zaměstnanců.

Pracovní pozice u 74 % zaměstnanců neumožňuje kariérní růst. Možnost kariérního růstu uvádí 15 % zaměstnanců. V tomto případě těmto zaměstnancům kariérní růst umožňuje zaměstnavatel podle 23 % respondentů. Celých 74 % zaměstnanců neví, jestli by jim v případě možnosti kariérního růstu na dané pozici tuto příležitost dal i zaměstnavatel.

Pracovní výkon nadřazený hodnotí 34 % zaměstnanců. Spíše hodnocen je pracovní výkon podle 26 % zaměstnanců. Toto hodnocení probíhá nejčastěji 1x za měsíc, u 43 % zaměstnanců. Podle 23 % zaměstnanců má hodnocení pracovního výkonu vliv na jejich výši měsíční mzdy. Hodnocení spíše neovlivňuje měsíční mzdu podle 23 % zaměstnanců.

Zpětnou vazbu k vykonané práci dostává 17 % zaměstnanců, podle 32 % tito zaměstnanci spíše dostávají zpětnou vazbu k pracovním výkonům. I v případě zpětné vazby dochází u většiny zaměstnanců (34 %) ke sdělování 1x za měsíc. Jedenkrát za týden dostává zpětnou vazbu 27 % zaměstnanců. Pochvaly a uznání dostává od nadřazeného pouze 26 % zaměstnanců. Vyjádřit své připomínky naopak ze strany zaměstnance ke svému zaměstnavateli má možnost 83 % respondentů.

Všechny benefity a odměny zná 48 % zaměstnanců společnosti, 31 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že nabízení benefity a odměny spíše zná. Nejvíce využívané jsou benefity: samosběr brambor, polovina prasete, stravenky, zvýhodněný nákup v místní kantýně a příspěvek na penzijní pojištění. Nově by zaměstnanci zavedli především benefity ve formě: sick days, příspěvku na dopravu, Flexi pasu a nadstandartní zdravotní péče. Nezájem byl nejvíce projevem u firemní školky a jazykových kurzů. Firemní školka není pro zaměstnance vhodným benefitem, protože 89 % z nich nemá děti v předškolním věku. Jako vlastní návrh benefitů uvedl jeden zaměstnanec delší dovolené a jiný zaměstnanec vyjádřil zájem o proplácené profesní zkoušky.

Práci ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. by někomu ze svého okolí doporučilo 31 % zaměstnanců. Naopak by nedoporučilo práci v této společnosti nikomu ze svého okolí 11 % zaměstnanců.

2.5.2 Analýza spokojenosti vedení společnosti

Byli dotazováni 3 vedoucí středisek společnosti, kteří zároveň působí ve vedení společnosti GenAgro Říčany, a. s. Bylo jim položeno 16 otázek týkajících se jednak jejich spokojenosti a názoru na fungování společnosti, týkajících se dotazníků spokojenosti zaměstnanců a týkajících se organizace práce ve společnosti a dalšího provozu.

1. Jaké jsou podle Vás schopnosti, zkušenosti a dovednosti společnosti?

„Naší předností je živočišná výroba, kterou si v dnešní době udrželo málo firem, takže jsme jedni z mála, kteří ji ještě provozují. Dále bychom za naše přednosti uvedli dlouholeté zkušenosti v oboru zemědělství a v rostlinné výrobě“ (Vedení společnosti, 2019).

2. Jste spokojeni s pracovními výkony Vašich zaměstnanců?

„Stálých zaměstnanců máme v současné době přibližně 85 a řekněme, že 80 z nich pracuje dobře, zhruba 5 % nejsou ti, se kterými jsme plně spokojeni, může to být lepší, ale jinde to bude stejné, potřebujeme všechny zaměstnance, někteří by však potřebovali více pozornosti, co se týče jejich pracovních výkonů“ (Vedení společnosti, 2019).

3. Jste spokojeni s počtem zaměstnanců na všech pozicích?

„V rostlinné i živočišné výrobě je to otázkou sezóny. 10 % lidí zaměstnaných u nás je z Ukrajiny, odjíždí na měsíc domů, takže ostatní mají moc práce. Když by to byli Češi, nemají tak dlouhou dovolenou, z vytiženosti ostatních zaměstnanců by to nebylo tak hrozné. Ukrajinci pracují dobře, oproti Čechům, proto neplánujeme zaměstnance měnit. Sezónně je velké vytižení zaměstnanců je na tolik práce nedostatek, to částečně řešíme brigádníky, mimo sezónu je méně práce a stálým zaměstnancům zase hledáme činnosti“ (Vedení společnosti, 2019).

4. Plánujete změny v počtu zaměstnanců? Pokud ano, na jakých pozicích?

„Neplánujeme změny ve struktuře zaměstnanců, pokud by někteří odešli, šlo by o přirozený úbytek a jejich rozhodnutí. Pokud by se změnily technologie na automatizované, lidi by tam nebyli potřeba. Potom by se zaplnily místa, kde je potřeba víc zaměstnanců a až pak by se zvažovalo propouštění“ (Vedení společnosti, 2019).

5. Je obsazování některých pracovních pozic obtížnější než obsazování pracovních pozic jiných?

„Na všech pozicích je to stejné, pokud jsou nějaké požadavky na pozici, tak je těžké to obsadit všude stejně. Jde hlavně o to chtít tu práci dělat a naučit se to. V prvovýrobě jsme museli slevit z nároků, dnes se už na vzdělání neptáme, dřív jsme chtěli alespoň „výučňák“, dnes hlavně je o to, jestli ti lidi chtějí pracovat. Výběr není takový. Pro nás je deviza, pokud jsou uchazeči místní, je to důležitá priorita a také to, jestli mají zkušenosti. Když bude zaměstnanec z daleka, motivace pro práci je u něj malá, hodně projede cestou do zaměstnání“ (Vedení společnosti, 2019).

6. Spolupracujete při hledání nových zaměstnanců s nějakou institucí? (Úřad práce ČR, ...).

„Spolupracujeme s Úřadem práce při příjmu zahraničních pracovníků-mají „zelené karty“, proto spolupracujeme i s Ministerstvem zahraničí, úřad práce nám potvrdí pracovní místo těžko obsaditelné českým pracovníkem. Na přijetí posledně přijatého člověk se podílela Hospodářská komora ČR“ (Vedení společnosti, 2019).

7. Čím se snažíte zatraktivnit jednotlivé pracovní pozice pro nové uchazeče?

„Převážně je to mzda, benefity, pracovní prostředí, jinak není moc čím. Možná ještě kantýna, stravování“ (Vedení společnosti, 2019).

8. Myslíte si, že jsou zaměstnanci ve společnosti spokojení? S čím si myslíte, že spokojeni jsou a s čím spokojeni nejsou?

„Neutíkají, ale je nám jasné, že úplně spokojený nebude nikdy nikdo. U těch, co jsou tady zaměstnaní dlouhodobě, si myslíme, že jsou spíše spokojení. Spokojenost se pozná tak, že zaměstnanec odejde jinam a může porovnávat. Jinak nemůže posoudit objektivně jestli je tady spokojený nebo ne, protože nemá srovnání. Někteří se tváří nespokojeně, ale neutíkají. Dva lidi se dokonce vrátili po letech zpátky do společnosti, což je pro nás cenný žolík v kolektivu“ (Vedení společnosti, 2019).

9. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování?

„Spokojení nejsou, chtěli by víc peněz, jde zase o pohled a srovnání s okolím, v oblasti zemědělství a lesnictví jsou vždycky mzdy nižší než třeba na pozicích bankéřů, a pracujeme s malou marží, v jiných odvětvích, jako je strojírenství se zdá, že je to lepší, nedá se ale moc ty mzdy v našem oboru navyšovat. Nesmí to zastavit rozvoj společnosti. Co se týče celkového resortu zemědělství, odměny ve společnosti jsou podle srovnání statistik spíše nadprůměrné“ (Vedení společnosti, 2019).

10. Sdělují Vám zaměstnanci, s čím spokojeni jsou a s čím nejsou, říkají Vám svoje nápady a připomínky?

„Komunikují, sdělují nám, co si myslí, jsou lidi, kteří si chodí například pravidelně říkat o víc (peněz), jeden člověk každý měsíc poděkuje za výplatu, ze slušnosti. Komunikace probíhá z obou stran“ (Vedení společnosti, 2019).

11. Plánujete nějaké změny v současném systému odměňování? Pokud ano, jaké?

„Systém je pořád stejný, základní mzda a prémie, otázka je, jestli z prémie nepřesunout část do základu, prémiová složka je vysoká, základ oproti tomu nízký. Změnil by se poměr fixní a variabilní složky, mzdy jak na trhu práce, tak u nás ve společnosti pořád rostou. Třináctý plat jsme meziročně zvyšovali, měníme bonusy, přidáváme postupně, nedávno jsme zvýšili stravenky, zrušili jsme marži v kantýně, to bylo předloni. Zaměstnanci dostali také vyšší příspěvek na penzijní připojištění. Jde o vzdělání a informovanost zaměstnanců, jestli se jim vyplatí využívat námi nabízených benefitů nebo ne“ (Vedení společnosti, 2019).

12. Myslíte si, že jsou měsíční mzdy na jednotlivých pracovních pozicích odpovídající v porovnání s podobnými pracovními pozicemi v okolí?

„Informovaní nejsme, nikdo ze zaměstnanců konkrétně neřekne, jak je to jinde, ale je nám jasné, že se známými se baví a porovnávají. Záleží potom na tom, co je oficiální a co je neoficiální, někde se vyplácejí peníze bokem. V průměru se zemědělským trhem víme, že jsme nadprůměr. V porovnání s dělníky jsou mzdy u nás také nadprůměr a technici podprůměr“ (Vedení společnosti, 2019).

13. Plánujete rozšíření současného množství benefitů a odměn o nějaké další?

„Nedávno jsme navyšovali příspěvek na penzijní připojištění, zvažujeme přesun prémie do základu fixní složky mzdy, jak jsme zmiňovali. Záleží, kolik, kam se přesune. Jde o jistotu nedotknutelného základu pro zaměstnance v rámci smlouvy. Člověk se cítí méně ohrožen, mohlo by to pro ně být i více motivující a přitažlivé pro nové zaměstnance (Vedení společnosti, 2019)“.

14. Byli byste ochotni současnou nabídku benefitů a odměn rozšířit o další, například o Flexi pas, příspěvek na dopravu, dovolená navíc, sick days, odměna za určitý počet odpracovaných let ve společnosti a podobně?

„Jsou lidi, kteří mají dovolenou nevyčerpanou, není fér pro všechny zvýšit dovolenou vůči jiným, kteří ji tolik nevyužívají, někdo s dovolenou vyjít ani neumí. Sick days záleží na pozici, způsobovalo by to nedostatek lidí, hledáme neustále typ bonusu aplikovatelný na co nejvíce lidí, aby rozložení bylo fér a zasáhlo to co nejširší skupinu. Nejlepší je automatický bonus, pro který nemusí zaměstnanec nic udělat, aby ho dostal“ (Vedení společnosti, 2019).

15. Při případném rozšíření systému odměňování, kolik peněz byste byli ochotni vynaložit na jednoho zaměstnance?

„Většinou tohle počítáme z průměrných výdělků lidí, například třináctý plat, také podle toho, kolik promarodil, kolik odpracoval. Záleží na tomhle, kolik zaměstnanec odpracuje a jakou má motivaci“ (Vedení společnosti, 2019).

16. Uvažujete o zavedení nějakých odměn za počet odpracovaných let ve společnosti, aby bylo pro zaměstnance více motivující pracovat ve společnosti delší dobu?

„Ne, máme odměny pro pracovníky, kteří odešli do penze, nebo stále pracují v důchodovém věku ve společnosti, k výročí narození po 5 a 10 letech. Jubilantům dáváme poukazy, těm, co odešli do důchodu, nebo pracují v penzi stále u nás, dostávají poukaz po 5 letech 1000 Kč, 10leté 2000 Kč“ (Vedení společnosti, 2019).

2.5.3 Shrnutí analýzy spokojenosti se systémem odměňování

Společnost GenAgro Říčany, a. s. zaměstnává převážně muže, průměrný věk zaměstnanců je 47 let, nejvyšší dosažené vzdělání je u velkého počtu zaměstnanců středoškolské. Nejvíce zaměstnanců ve společnosti pracuje déle než 7 let, nejčastější délka pracovní doby zaměstnanců je klasických 8,5 hodiny. Celkově jsou zaměstnanci s náplní práce, pracovním prostředím, současným systémem odměňování i vztahy ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. spíše spokojeni. Práce na jednotlivých pracovních pozicích je pro ně spíše nenáročná. Výše měsíční mzdy je podle zaměstnanců společnosti spíše neodpovídající jak náročnosti a množství práce, tak v porovnání s okolními pracovními pozicemi. Hodnocení pracovních výkonů ze strany společnosti převážně neprobíhá, u těch zaměstnanců, kteří hodnocení pracovních výkonů dostávají je vykonáváno nejčastěji 1x za měsíc a podle zaměstnanců má toto hodnocení vliv na výši měsíční mzdy u té které pozice. Zpětnou vazbu k vykonané práci dostává větší množství zaměstnanců než hodnocení pracovního výkonu. Taktéž v měsíční frekvenci. Pochvalu a uznání dostává pouze 26 % zaměstnanců. Svému nadřízenému může vyjádřit názory, návrhy, nápady a připomínky většina zaměstnanců. Největší nespokojenost zaměstnanci vyjádřili v souvislosti s výší měsíční mzdy. Mezi benefity by zařadili nově sick days, příspěvek na dopravu, flexi pas a nadstandartní zdravotní péči.

Práci ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. by zaměstnanci někomu ze svého okolí spíše doporučili.

Podle vedení společnosti je jejich předností provoz živočišné výroby s tak velkým množstvím dobytka a dále jsou předností mnohaleté zkušenosti v oboru zemědělství. S výkony zaměstnanců jsou převážně spokojeni. Co se týče jejich počtů, v sezóně je zaměstnanců nedostatek, což řeší většinou brigádníky, mimo sezónu zase málo práce. Změny v počtech neplánují, když by přišel někdo nový, vzali by ho, snižovat stav zaměstnanců nemají v plánu. Každá pracovní pozice se stejně těžko obsazuje jako jiná. Již snižovali nároky na pozicích na zaměstnance. Spolupracují při výběru zaměstnanců s Úřadem práce, Ministerstvem zahraničí kvůli zaměstnancům z Ukrajiny, při nástupu posledního zaměstnance spolupracovali i s Hospodářskou komorou ČR. Nové pracovní síly se snaží přitáhnout mzdou, benefity, pracovním prostředím, jinak není v zemědělství příliš čím. Vědí, že ne všichni zaměstnanci jsou spokojeni ve společnosti, ale také vědí,

že nikdo nikdy úplně spokojený nebude. Se systémem odměňování podle vedení společnosti zaměstnanci spokojení nejsou a většina by chtěla vyšší mzdu, záleží ale na úhlu pohledu zaměstnance a informovanosti. Zaměstnanci s vedením společnosti komunikují a sdělují jim, jejich postřehy. Vedení společnosti změny v systému odměňování neplánuje, nedávno upravovali benefity, zvyšovali je. Zvažují jediné přesun části prémie do pevného základu smluvně daní mzdy. V porovnání s okolními pracovními pozicemi vedení neví, jak jsou na tom se systémem odměňování, v porovnání se zemědělským trhem práce jsou nadprůměr, u pracovních pozic dělníků taky, technici mají podle vedení v porovnání s okolními pracovními pozicemi mzdu nižší. Vedení společnosti neplánuje zavést benefity nebo peněžní odměny za počet odpracovaných let ve společnosti. Nové benefity zavést neplánují, záleží, jak by se daly rozložit mezi zaměstnance, aby jich mohl využít téměř každý a bylo to pro všechny fér. Jaký rozpočet by bylo vedení společnosti ochotno přidělit na jednoho zaměstnance v případě zavádění nových benefitů nebylo sděleno.

2.6 Shrnutí vnitřních vlivů na systém odměňování společnosti

Ekonomická situace společnosti současný systém odměňování výrazně neovlivňuje ani neomezuje jeho možný rozvoj. V budoucích letech při stejném vývoji ekonomické situace společnosti GenAgro Říčany, a. s. a nepříznivých podmínkách pro zemědělskou výrobu však rozvoj systému odměňování může být omezen. Postavení společnosti na trhu produktů je dobré a podporuje rozvoj její ekonomiky. V současné době je společnost schopna si zajistit většinu potřebných zdrojů pro rostlinou i živočišnou výrobu z vlastní produkce. Strategie společnosti, její schopnosti, dovednosti, styl řízení a struktura systému odměňování podporují. Zaměstnanci jsou spíše spokojeni se současným systémem odměňování a jejich částečná nespokojenost souvisí s jejich nízkou informovaností o struktuře a složení systému odměňování i o okolní situaci na pracovních pozicích v jiných společnostech. Vedení společnosti neplánuje další změny v systému odměňování. Bylo by dobré rozšířit benefity a tím zvýšit celkovou odměnu pro větší spokojenost a motivaci zaměstnanců k větším výkonům, dokud má společnost prostředky na změny v systému odměňování.

2.7 Vnější vlivy na systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování společnosti je ovlivněn mnoha vlivy. Působí na něj jak vlivy vnitřní, tak i vnější. Mezi vnější vlivy patří zejména situace na trhu, ekonomická situace ve státě, v dané oblasti a v místě sídla společnosti. Důležitá je fáze hospodářského cyklu, poměr nabídky a poptávky po klíčových pracovních místech v dané oblasti a další faktory. Vývoj a aktuální situaci těchto vlivů je analyzován v této kapitole (Kleibl, 1998, s. 49).

2.7.1 Analýza trhu práce

Pro přehled vývoje trhu práce v České republice a v Jihomoravském kraji, kde sídlí společnost GenAgro Říčany, a. s., jsou data k analýze vybrána z let 2013 až 2018. U některých ekonomických ukazatelů nejsou zatím data za celý rok 2018 k dispozici. V takovýchto případech jsou uvedeny informace za pololetí, čtvrtletí nebo nejsou uvedeny vůbec.

Vývoj počtu obyvatel

Střední stav obyvatelstva v České republice se ve sledovaných letech 2013–2018 pohyboval mezi hodnotami 10 500 000 a 10 650 000 obyvatel. V Jihomoravském kraji žil v těchto letech 1 170 000–1 188 000 obyvatel. Žilo zde tedy přes 11 % obyvatel České republiky. Hodnoty měly ve všech letech stoupající tendenci, kromě roku 2018, kdy se počet obyvatel v Jihomoravském kraji oproti předešlým rokům, v poměru s obyvateli žijícími v celé ČR, snížil. Z obyvatel žijících právě v tomto kraji bylo více jak polovina žen, z čehož vyplývá, že ve všech letech žilo v Jihomoravském kraji více žen než mužů. Data vývoje počtu obyvatel jsou pro přehlednost zobrazena v následující tabulce.

Tabulka č. 28: Střední stav obyvatel v ČR a počet obyvatel v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - územní srovnání, 2019)

Počet obyvatel	Rok					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ČR	10 510 719	10 524 783	10 542 942	10 565 284	10 589 526	10 649 800
JMK	1 170 078	1 172 853	1 175 025	1 178 812	1 183 207	1 187 667
ženy	597 545	598 675	599 489	601 089	603 055	605 151
muži	572 533	574 178	575 536	577 723	580 152	582 516

Jak je vidět z tabulky, počet obyvatel jak v ČR, tak v Jihomoravském kraji postupně stoupá. V roce 2014 bylo v Jihomoravském kraji o 0,237 % obyvatel více než v předešlém roce. Další rok přinesl menší nárůst počtu obyvatel žijících v tomto kraji, hodnota vzrostla pouze o 0,185 %. Roky 2016, 2017 a 2018 zaznamenaly nárůst obyvatel postupně se zvyšující. Každá meziroční změna činila přes 0,3 % s postupně stoupající tendencí. V roce 2017 se počet obyvatel v Jihomoravském kraji zvýšil o 0,372 %, v roce 2018 to bylo o 0,376 %.

Pro GenAgro Říčany, a. s. je stoupající trend populace pozitivní. Přestože nejsou schopni z těchto informací zjistit, kolik obyvatel je ekonomicky aktivních, tudíž kolik je potencionální pracovní silou, mohou vidět pozitivní situaci ve zvyšujícím se počtu konzumentů jejich produkce.

Vývoj věkového rozložení obyvatelstva

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty věkového rozložení obyvatel v Jihomoravském kraji. Sledovaným obdobím jsou roky 2013-2017. Pro rok 2018 zatím nejsou zveřejněny hodnoty věkových kategorií obyvatel.

Data jsou rozdělena pro lepší orientaci do věkových skupin od roku narození do 14 let, na ekonomicky aktivní skupinu obyvatel od 15 do 64 let a na osoby ve stáří 65 let a více.

V každém sledovaném roce jsou tyto skupiny obyvatel Jihomoravského kraje rozděleny také podle pohlaví.

Tabulka č. 29: Věkové rozložení obyvatel Jihomoravského kraje (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - územní srovnání, 2019)

Rok	Pohlaví	Věk		
		0-14	15-64	65+
2013	Muži	88 590	399 662	84 281
	Ženy	84 296	389 754	123 495
	Celkem	172 886	789 416	207 776
2014	Muži	90 100	397 232	86 846
	Ženy	85 774	386 519	126 382
	Celkem	175 874	783 751	213 228
2015	Muži	91 585	394 616	89 335
	Ženy	87 336	383 217	128 936
	Celkem	178 921	777 833	218 271
2016	Muži	93 333	392 382	92 008
	Ženy	88 947	380 106	132 036
	Celkem	182 280	772 488	224 044
2017	Muži	95 033	390 600	94 519
	Ženy	90 627	377 719	134 709
	Celkem	185 660	768 319	229 228

Největší počet obyvatel ve všech sledovaných letech byl ve skupině ekonomicky aktivního obyvatelstva, tedy ve věkové kategorii 15-64 let. Je to také v tomto rozmezí největší interval. Ve všech letech bylo v tomto věku více mužů než žen. Celkově se však postupně počet těchto obyvatel snižoval. Stoupal počet obyvatel v první sledované skupině, kde je evidováno rozmezí 0-14 let u obyvatel Jihomoravského kraje. I v této kategorii byl větší počet mužů než žen. Co se týče obyvatel důchodového věku, zde měl vliv na rozložení obyvatel podle pohlaví faktor vyššího věku dožití u žen. Těch bylo ve všech letech více než mužů. I počet obyvatel v této věkové skupině se v průběhu sledovaných let zvyšoval. V porovnání s věkovou skupinou obyvatel 0-14 let bylo v každém ze sledovaných roků více obyvatel ve věku 65 let a více. Počet obyvatel důchodového věku se zvyšoval rychleji než počet obyvatel v rozmezí od narození do 14 let, což do budoucna přináší predikce postupného stárnutí obyvatelstva. Nebude

tedy dostatek ekonomicky aktivního obyvatelstva, které by zajišťovalo odvody dávek na vyplácení důchodů pro starší obyvatele. Postupně tak celková populace stárne.

Vzdělání obyvatelstva v Jihomoravském kraji

Pro tuto kategorii demografických hodnot nejsou v tuto dobu zveřejněna data za rok 2018. Proto jsou sledovaná období v tomto případě pouze roky 2013-2017.

Tabulka č. 30: Vzdelání obyvatel ekonomicky aktivních Jihomoravského kraje (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Věk a vzdělání populace, 2019)

Vzdělání	Rok				
	2013	2014	2015	2016	2017
Základní	138 800	135 200	127 200	115 900	127 900
SŠ (maturita)	316 200	319 000	307 900	315 000	321 400
SŠ (bez maturity)	331 200	336 500	344 000	328 700	323 000
VŠ	211 100	205 800	217 200	236 100	223 900

V položce základního vzdělání jsou započítány i hodnoty počtu obyvatel bez vzdělání, tedy těch, kteří nedokončili základní školní docházku. Těchto obyvatel ale v průběhu sledovaných let ubývá, kromě roku 2017, kdy došlo k mírnému zvýšení o 10,35 % oproti roku 2016. Nejvíce obyvatel bylo se středoškolským vzděláním bez maturity, tedy s výučním listem. Tento počet se postupně zvyšoval až do roku 2015. V následujících letech došlo k poklesu počtu obyvatel s tímto vzděláním o 4,45 % v roce 2016 a následovně o 1,73 % pro rok 2017. V těchto letech se ale zvýšil počet obyvatel se středoškolským vzděláním s maturitou. Co se týče osob s vysokoškolským vzděláním, jejich počet v průběhu let nepravidelně kolísal. V roce 2014 oproti předešlému roku stav těchto obyvatel klesl, v dalších dvou letech se však zvyšoval. Poslední sledovaný rok 2017 zaznamenal opět pokles počtu osob s titulem. Celkově se dá však předpokládat rostoucí počet obyvatel z populace v Jihomoravském kraji, kteří ukončí svoje vzdělání na vysoké škole, což by mohlo přinést GenAgru Říčany a. s. nové agronomy a jiné pracovníky, u kterých je potřeba tento typ vzdělání. Na ostatní pracovní pozice postačuje potenciálním pracovníkům středoškolské vzdělání ať už s maturitou nebo s výučním listem.

Vývoj ekonomicky aktivních obyvatel v Jihomoravském kraji

Tabulka níže zobrazuje vývoj ekonomicky aktivních obyvatel v Jihomoravském kraji za roky 2013-2018. Hodnoty v letech 2013-2017 jsou uvedeny za celý rok. Pro rok 2018 ještě celoroční shrnutí nebylo k dispozici, proto jsou uvedeny procentuální hodnoty za poslední čtvrtletí. Celková ekonomická aktivita v počtu obyvatel pro rok 2018 nebyla k dispozici, proto hodnota není uvedena. Celková ekonomická aktivita je uvedena jak v procentuálním vyjádření, tak podle počtu obyvatel.

Tabulka č. 31: Vývoj ekonomické aktivity obyvatel v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statistický bulletin - Jihomoravský kraj [2013-2018], 2019)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Muži	68,50 %	69,20 %	68,50 %	69,10 %	67,80 %	68,30 %
ženy	51,70 %	51,00 %	52,20 %	52,10 %	52,70 %	52,60 %
Celkem [%]	59,90 %	59,60 %	60,10 %	60,40 %	60,00 %	60,30 %
Celkem	597 000	593 700	598 900	601 100	598 000	-----

Ve sledovaném období byla míra ekonomické aktivity obyvatel kolísající, stejně jako přesný počet obyvatel ekonomicky aktivních. Nejvyšší byl tento ukazatel v roce 2016, kdy dosahoval 60,40 %, což bylo 601 100 ekonomicky aktivních obyvatel. Nejvíce ekonomicky aktivních žen bylo v roce 2017, kdy hodnota ukazatele dosahovala 52,70 %. U mužů tomu bylo v roce 2014 při 69,20 %. Z tohoto přehledu se dá těžko soudit, jak se bude míra ekonomické aktivity v Jihomoravském kraji vyvíjet v dalších letech. Z celkového počtu obyvatel tohoto kraje jich bylo ekonomicky aktivních v roce 2013 přes 51 %, v roce 2014 se tento stav snížil na 50,6 %. Roky 2015 a 2016 přinesly zvýšení ekonomické aktivity obyvatel a z celkového počtu v Jihomoravském kraji jich bylo aktivních 50,96 % a 50,99 %. Poslední rok, který bylo možné takto zhodnotit, byl rok 2017. Zde se počet aktivních Jihomoravských obyvatel opět snížil na 50,54 %. V celém sledovaném období je ekonomicky aktivních obyvatel Jihomoravského kraje více jak polovina, což GenAgru Říčany, a. s. slibuje i do budoucna možnost výběru nových zaměstnanců z poměrně velkého počtu lidí.

Zaměstnanost v Jihomoravském kraji

Počty zaměstnaných obyvatel v Jihomoravském kraji jsou uvedeny v tabulce níže. Rozděleny jsou podle pohlaví a dále podle sektorů, kde obyvatelé pracují. Údaje v roce 2018 jsou v sektorovém rozdělení uvedeny pouze za první pololetí, protože za celý rok ještě nejsou zpracovány.

Tabulka č. 32: Zaměstnanost v Jihomoravském kraji a rozdělení pracujících obyvatel podle sektorů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statistický bulletin - Jihomoravský kraj [2013-2018], 2019)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Muži	311 900	315 000	316 400	323 700	320 200	325 900
Ženy	244 600	242 500	252 700	254 200	257 800	260 000
Celkem	556 400	557 500	569 100	577 900	578 100	585 900
Primární	16 100	15 300	14 600	16 300	17 800	16 600
Sekundární	196 600	205 300	205 200	214 400	213 400	214 800
Terciální	343 700	336 900	349 300	347 100	346 700	352 300

Ve všech letech bylo zaměstnaných více mužů než žen. Tento fakt zřejmě způsobuje počet žen na mateřské nebo rodičovské dovolené, který se mezi zaměstnané ženy nepočítá. Pozitivní je průběžný nárůst zaměstnanosti. Ve všech letech se u žen i celkového počtu zaměstnaných obyvatel tato hodnota zvyšuje. Co se týče zaměstnanosti mužů, má také vzestupný charakter, pouze v roce 2017 došlo k mírnému poklesu o 1,08 %. V roce 2018 se opět hodnota zvýšila o 1,78 %.

Nejvíce obyvatel Jihomoravského kraje bylo zaměstnáno v terciálním sektoru. Na druhém místě byl v počtu zaměstnaných obyvatel sektor sekundární. Nejméně obyvatel pracovalo v sektoru primárním, do kterého patří také GenAgro Říčany, a. s. se svou zemědělskou činností. Zde musí být zmíněn fakt, že v zemědělství není takové množství společností, jako v ostatních odvětvích, tudíž zde nemůže být zaměstnáno tolik zaměstnanců. Dalším faktorem nízkého počtu osob zaměstnaných v zemědělství je poměrně nízký zájem o tyto pracovní pozice. Jihomoravský kraj je však oblastí s poměrně hojným zemědělstvím, pro své přírodní podmínky, proto je šance nalezení potřebné pracovní síly pro GenAgro Říčany, a. s. na přijatelné úrovni.

Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji

V tabulce níže je uvedeno rozdělení nezaměstnaných obyvatel v Jihomoravském kraji podle pohlaví a počet celkem nezaměstnaných. Dále je zde rozdělen počet volných pracovních míst v jednotlivých letech a počet uchazečů na jedno volné pracovní místo.

Tabulka č. 33: Nezaměstnanost obyvatel v Jihomoravském kraji a poměr uchazečů a volných pracovních míst (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statistický bulletin - Jihomoravský kraj [2013-2018], 2019)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Muži	19 800	18 900	15 100	10 800	8 000	15 563
Ženy	20 800	17 300	14 700	12 400	11 900	16 579
Celkem	40 600	36 200	29 800	23 200	19 900	32 042
Počet volných pracovních míst	2 262	4 523	8 097	11 228	16 826	24 014
Počet uchazečů na 1 pracovní místo	31,8	14,6	6,9	4,4	2,2	1,3

Sledovaná veličina nezaměstnanosti se postupně ve všech letech snižovala, pouze rok 2018 zaznamenal zvýšení počtu osob bez práce, jak mužů, tak žen. V roce 2013 bylo nezaměstnaných 49 % mužů a 51 % žen. V roce 2018 to bylo o 21 % méně než v roce 2013. Počet volných pracovních míst však ve všech sledovaných letech rostl, čímž došlo ke snížení poměru nezaměstnaných osob na jedno volné pracovní místo. Tím se zvýšila šance, že se uchazeč o danou pracovní pozici na toto místo dostane, protože jeho konkurence nebyla tak vysoká, jako v předešlých letech. Můžeme však předpokládat, že při vrcholu nasycení ekonomiky v hospodářském cyklu bude nezaměstnanost postupem dalších let stoupat, bude se tedy zvyšovat počet uchazečů o pracovní pozice, kterých nebude takové množství na výběr. GenAgro Říčany, a. s. má tedy perspektivní výhled do budoucna, co se týče získávání nových zaměstnanců.

Dočasná pracovní neschopnost v Jihomoravském kraji

Zkoumaná míra dočasné pracovní neschopnosti v Jihomoravském kraji je uvedena pouze za roky 2013-2017, pro rok 2018 data nebyla zveřejněna. Ze strany GenAgra Říčany, a. s. byla tato data získána pro všechny roky 2013-2018.

Tabulka č. 34: Dočasná pracovní neschopnost porovnání Jihomoravského kraje a GenAgra Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statistický bulletin - Jihomoravský kraj [2013-2018], 2019)

	2013	2014	2015	2016	2017
Jihomoravský kraj [%]	3,67	3,72	4,05	4,19	4,26

V průběhu let procento obyvatel v dočasné pracovní neschopnosti stoupá. Informace v tabulce tedy navozují domněnku, že se v každém roce zvyšuje počet nemocných obyvatel, kteří si neberou na vyléčení dovolenou, ale navštěvují lékaře, který jim potvrdí dočasnou pracovní neschopnost. Tento fakt je pozitivní a mohla by ho podpořit i změna v zákoně č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění, bude vyplácet zaměstnavatel dávky svým zaměstnancům prvních 14 dní pracovní neschopnosti včetně prvních třech dnů, které v nynější době zatím placené nejsou.

Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců je určena za celou Českou republiku k 13. červnu 2018. Pro porovnání je v tabulce uvedena i přirozená míra fluktuace v ČR.

Tabulka č. 35: Fluktuace zaměstnanců v České republice v roce 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Halbrštát, © 1996-2019)

Ukazatel/Rok	2018
Míra fluktuace ČR	14-15 %
Přirozená míra fluktuace	5-10 %

Míra fluktuace v ČR byla mnohem vyšší, než je její přirozená hodnota. Odchodovost zaměstnanců však nebyla způsobena ze strany zaměstnavatele, ale ze strany zaměstnanců, kteří odcházeli ze společností většinou dobrovolně. Vliv měla zřejmě nízká nezaměstnanost a velký počet volných pracovních míst, kdy si zaměstnanci mohli vybírat práci, která jim vyhovuje.

Nabídka a poptávka pracovních pozic v Jihomoravském kraji

Nabídka pracovních míst byla brána podle volných pracovních míst v Jihomoravském kraji. Poptávka byla brána podle počtu uchazečů o pracovní pozice v Jihomoravském kraji.

Tabulka č. 36: Nabídka a poptávka pracovních pozic v Jihomoravském kraji pro rok 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje v roce ..., 2018)

Pracovní pozice	2018
Nabídka (Volná místa)	24 014
Poptávka (počet uchazečů)	32 042

V roce 2018 bylo v Jihomoravském kraji volných 24 014 pracovních míst. Poptáváno bylo nezaměstnanými obyvateli Jihomoravského kraje 32 042 pracovních pozic. Poptávka je stanovena počtem uchazečů o pracovní místa na Úřadu práce ČR. Nové pracovní síly GenAgro Říčany, a. s. získává těžko, většinou jsou to osoby jiné než české národnosti, bez kvalifikace a vzdělání v oboru. Celkově je poptávka vyšší než nabídka, volných pracovních pozic v Jihomoravském kraji je tedy méně než uchazečů o ně. Tento fakt může dát výhodu GenAgru Říčany a. s. při hledání pracovníků na pracovních pozicích, kde nejsou určeny na zaměstnance specifické požadavky a zaměstnanec je zaškolen až při nástupu do zaměstnání. V těchto případech si mohou nezaměstnaní obyvatelé Jihomoravského kraje zvolit takovouto pozici v zemědělství, právě v GenAgru Říčany, a. s., protože žádná jiná, lepší nabídka práce není k dispozici.

Tabulka č. 37: Nabídka a poptávka klíčových pracovních pozic v okrese Brno-venkov, březen 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nabídka a poptávka na trhu práce, 2018)

Pracovní pozice	Nabídka	Poptávka
Zootechnik	4	1
Zámečnick strojí	19	33
Vrátný	188	8
Účetní	26	3
Agronom	1	0
Pomocní pracovníci v rostlinné výrobě	0	490
Ostatní specialisté v oblasti zemědělství	4	2
Kvalifikovaní stavební dělníci	10	51
Chovatelé a ošetřovatelé hospodářských zvířat	13	0
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	42	30

Celková poptávka po klíčových pracovních pozicích převyšuje jejich nabídku. Nedostatek pracovních sil je především u pracovních pozic v rostlinné výrobě. Nabídka převládá u pracovních pozic zootechnik, agronom, chovatel a ošetřovatel hospodářských zvířat a ostatní specialisté v oblasti zemědělství.

2.7.2 Analýza tržních sazeb

V této kapitole jsou analyzovány průměrné mzdy na trhu práce podle různých hledisek a trendů v používání.

Vývoj průměrné mzdy v Jihomoravském kraji

V tabulce níže jsou uvedeny průměrné mzdy v Jihomoravském kraji za roky 2013-2018. Pro lepší přehled je v tabulce uveden i medián hodnot, kde nejsou data zkreslena vysokými příjmy politiků a vysoce postavených osob. Poslední řádek tabulky zobrazuje průměrné mzdy v sektoru zemědělství členěné podle CZ-NACE.

Tabulka č. 38: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji a pro zemědělství (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vývoj mezd v Jihomoravském kraji, 2019)

Mzdy	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Průměr	24 211	24 770	25 725	26 916	28 505	30 778
Medián	21 840	22 392	23 328	24 701	26 559	29 247
Podle CZ-NACE	19 358	21 320	21 668	22 634	23 815	25 419

Průměrná mzda se vyvíjela ve všech sledovaných letech směrem vzhůru. V prvních dvou letech byl nárůst pozvolný, od roku 2015 už však hodnoty stoupaly strměji. Co se týče mediánu, zobrazuje hodnoty v nižším intervalu. V prvním sledovaném roce se lišily průměrná a mediánová mzda o 2 371 Kč, v roce 2018 už to bylo o pouze 1 531 Kč, přičemž je červená hodnota v políčku mediánové mzdy pro rok 2018 uvedena pouze za čtvrté čtvrtletí. Dá se tedy předpokládat, že až bude k dispozici hodnota mediánu za celý rok, bude vyšší. Průměrné mzdy v zemědělství se ve všech letech vyznačovaly nižšími hodnotami v porovnání s průměrem za Jihomoravský kraj. Taktéž měly rostoucí charakter. Od průměrné mzdy Jihomoravského kraje se průměrná mzda zemědělství liší o 5 359 Kč. Rozdíl mediánu a průměrné mzdy v zemědělství byl v roce 2018 3 828 Kč. Rozdíly jsou poměrně vysoké, a i přes růst průběžný hodnot ve všech sledovaných druzích mezd, může být důvodem nízkého zájmu o pracovní pozice v zemědělské výrobě právě nízká mzda.

Mzdy pro klíčové pracovní pozice

Pro porovnání byly použity průměrné měsíční mzdy pracovních pozic v zemědělství pro celou Českou republiku a pro Jihomoravský kraj.

Tabulka č. 39: Průměrná hrubá měsíční mzda pro klíčové pracovní pozice (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Aktuální výsledky šetření, 2019)

Pracovní pozice	Výše mzdy ČR	Výše mzdy JMK
dojič(ka)	21 261 Kč	22 744 Kč
chovatel, ošetřovatel	19 707 Kč	25 443 Kč
traktorista, kombajnista	22 191 Kč	25 115 Kč
agronom	32 848 Kč	35 576 Kč
zootechnik	37 339 Kč	44 609 Kč
mzdový účetní	30 860 Kč	32 155 Kč
účetní	29 292 Kč	36 310 Kč
prodavačka	22 230 Kč	20 678 Kč
stavební dělník	25 265 Kč	21 577 Kč

V Jihomoravském kraji jsou pro všechny pracovní pozice průměrné měsíční mzdy vyšší než pro Českou republiku, kromě mezd u pracovní pozice prodavačka a stavební dělník, kde měsíční průměrná mzda pro celou ČR převyšuje měsíční průměrnou mzdu pro Jihomoravský kraj o 7 % a o 15 %.

Benefity

V následující tabulce jsou seřazeny benefity poskytované zaměstnavateli v České republice zaměstnancům, podle oblíbenosti a využití.

Tabulka č. 40: Žebříček benefitů podle popularity v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jaké benefity nejvíce motivují Čechy v práci?, 2019)

Pořadí	Benefit
1.	Pružná pracovní doba
2.	Třináctý a čtrnáctý plat
3.	Finanční bonusy
4.	Výhodný firemní tarif
5.	Vzdělávací kurzy
6.	Stravenky
7.	Dovolená navíc
8.	Příspěvek na dopravu a bydlení
9.	Firemní půjčky

Pro většinu zaměstnanců déle pracujících ve společnostech je atraktivní flexibilní pracovní doba, nově příchozí zaměstnanci upřednostňují finanční odměny a benefity, jako je třináctý plat. Klesá zájem o mobilní telefony poskytované zaměstnavatelem, zaměstnanci více jeví zájem o výhodný tarif, který mohou vyžívat ve vlastním zařízení i k soukromým účelům. Stravenky a dovolená navíc jsou pro zaměstnanci považovány za samozřejmost, dovolenou využijí spíše ti, kteří nemají flexibilní pracovní dobu a využívají dovolenou pro vyřizování soukromých záležitostí. Různé příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění zaměstnanci nechtějí, jsou schopni si výhodné podmínky u pojišťoven sjednat sami. Stejně je tomu i v případě půjček.

Analýza odměňování a pracovních pozic u konkurence společnosti

Konkurenční společnosti, u kterých byla analyzována výše odměňování, byly vybrány z okolí společnosti GenAgro Říčany, a. s., na základě ochoty potenciálních zaměstnanců dojíždět za prací. Podle studií jsou lidé ochotni dojíždět do zaměstnání maximálně 30 minut. Cestovat déle je pro ně stresující a motivací pro delší dojíždění za prací by pro ně

byla pouze minimálně o pětinu vyšší mzda než na dosavadní pracovní pozici (Živé firmy v Jihomoravském kraji, 2019).

Společnosti v okolí GenAgra Říčany, a. s. splňující podmínku vzdálenosti 30 minut cesty jsou Zemědělské družstvo Moravské Knínice, Zemědělské družstvo Naloučany, ZD Jinačovice, družstvo, Zemědělská společnost Veveří, a. s., Zemědělské družstvo Hrušovany u Brna, družstvo, Zemědělské družstvo Sokolnice, Zemědělské družstvo Rajhradice, Zemědělské družstvo Deblín, BONAGRO, a. s., Zemědělská společnost Devět křížů, a. s. a ZD Čebín, družstvo.

Tyto společnosti byly kontaktovány za účelem zjištění orientačních informací o výši odměňování zaměstnanců, případně zda nenabízí volné pracovní pozice. Většina dotazovaných společností vůbec neodpověděla, některé z nich poskytly odpověď s tím, že takovéto informace nebudou sdělovat. Z webových stránek společností tyto informace nebylo možné zjistit. Web totiž má pouze šest z těchto společností, což je 55 % z těchto konkurentů. Kromě společnosti BONAGRO, a. s. na žádné z ostatních webových stránek nebylo možné získat informace k účelům zjištění výše odměňování, případně nabízených pracovních pozic.

Společnost BONAGRO, a. s. nabízí tato volná pracovní místa: ekonom, elektrikář, řidič NA, obsluha kolového nakladače, traktorista, opravář zemědělské techniky, agronom, pracovník živočišné výroby-dojárna (Bonagro akciová společnost, 2019).

2.7.3 Právní úprava mzdových a zaměstnaneckých vztahů

Kapitola zahrnuje právní úpravu pracovních vztahů společností a zaměstnanců. Zahrnuje pracovní práve EU, pracovní právo ČR, zákon o zaměstnanosti, hospodářskou a sociální politiku, politiku zaměstnanosti s problematikou četnosti změn zákonů v právu práce.

Právo práce

Zahrnuje zákony upravující pracovní právo v České republice a v Evropské unii.

Pracovní právo EU

Definuje práva a povinnosti pracovníků a zaměstnavatelů. Evropské právo upravuje dvě hlavní oblasti:

- pracovní podmínky, jako je pracovní doba, částečný úvazek, práci na dobu určitou, vysílání pracovníků do zahraničí,
- právo na informování pracovníků a projednávání otázek ohledně kolektivního vyjednávání (Zaměstnanost, sociální věci a sociální začleňování, 2017).

V posledních letech se pracovní právo EU a kolektivní vyjednávání zaměřovalo na dosažení vysoké míry zaměstnanosti a sociální ochrany, zlepšení životního standardu a pracovních podmínek a ochranu sociální soudružnosti. Jedním z cílů EU je prosazovat společenský pokrok a zlepšit životní a pracovní podmínky evropských národů (Zaměstnanost, sociální věci a sociální začleňování, 2017).

Pracovní právo ČR

Týká se zákona č. 262/2000 Sb., který upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, které jsou pracovněprávními, upravuje také právo vztahy kolektivní povahy, zapracovává příslušné předpisy EU, upravuje též některé právní vztahy před vznikem pracovněprávních vztahů, upravuje některá práva a povinnosti zaměstnanců při dodržování režimu dočasně práce neschopného pojištěnce podle zákona o nemocenském pojištění a některé sankce za jeho porušení (Zákoník práce 2015, 2006).

Zákon o zaměstnanosti

Jedná se o zákon č. 435/2004 Sb. v účinnosti od 1. 10. 2004, který zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje zabezpečování státní politik zaměstnanosti, která má za cíl dosáhnout plné zaměstnanosti a ochrany proti nezaměstnanosti (Zákon č. 435/2004 Sb., © 2010-2019).

Státní politika zaměstnanosti zabezpečuje především zabezpečování práva na zaměstnání, sledování a vyhodnocení situace na trhu práce, zpracování prognóz a koncepcí zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů v úseku trhu práce, programů a projektů pro pracovní uplatnění fyzických osob, koordinaci opatření v oblasti zaměstnanosti a rozvoje

lidských zdrojů v úseku trhu práce v souladu s evropskou strategií zaměstnanosti, uplatňování aktivní politiky zaměstnanosti, hospodaření s prostředky na politiku zaměstnanosti, poskytování podpory v nezaměstnanosti a další (Zákon č. 435/2004 Sb., © 2010-2019).

Zákon o kolektivním vyjednávání

Zákon č. 2/1991 Sb. v účinnosti ze dne 1. 2. 1991 upravuje kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich společnostmi, za případné součinnosti státu, jehož cílem je uzavření kolektivní smlouvy (Zákon č. 2/1991 Sb., © 2010-2019).

Změny v politice zaměstnanosti

Pracovní právo a politika zaměstnanosti procházejí častými, téměř každoročními změnami. Většina těchto změn přináší zaměstnavatelům obtíže jednak kvůli úpravě pracovněprávních vztahů se zaměstnanci, jednak při výpočtech měsíčních mezd. Obtíže se projevují především po finanční stránce, protože kvůli častým úpravám politiky zaměstnanosti musí společnosti vynakládat finanční prostředky jednak na školení zaměstnanců v ekonomickém úseku a administrativě, jednak na doplňky a upgrady programů sloužících k výpočtům měsíčních mezd. Často se také zvyšují odvody zaměstnavatele na zaměstnance (Zákoník práce, b.r.).

Plánovanými změnami v politice zaměstnanosti je úprava zákona č. 262/2006 Sb. § 192 o nemocenském pojištění, kdy dojde od 1. července tohoto roku podle novely č. 32/2019 Sb., ke zrušení karenční doby. Tato změna přinese zaměstnancům nemocenské dávky placené zaměstnavatelem již od prvního dne pracovní neschopnosti. Zaměstnavatel jako kompenzaci dostane snížení odvodu pojistného na zaměstnance o 0,2% body. Odvod zaměstnavatele se tak na sociální zabezpečení sníží z 25 % na 24,8 %. Touto úpravou tak dojde i k mírnému snížení daňového zatížení zaměstnanců, kdy se sníží procento při tvorbě superhrubé mzdy. Reálná míra zdanění se tak sníží na 20,08 % z hrubé mzdy (Běhounek, b.r.).

Dojde také ke zvýšení redukční hranice pro náhradu mzdy při nemocenské. Všeobecný vyměřovací základ pro tyto redukční hranice se změní a bude se vycházet z vyměřovacího základu rok 2017 (Kučerová, 2019).

Nové úpravy zákoníku práce se týkají také dovolených zaměstnanců, kdy se mění nárok na dovolené podle odpracovaných dnů a právo na dovolenou se odvíjí od týdenní pracovní doby a bude vyjádřeno v hodinách. Nově také vzniká možnost převedení dovolené v rozsahu přesahujícím zákonné 4 týdny do dalšího roku. Zvažuje se také zmírnění postihu za neomluvenou absenci zaměstnavateli, kdy by se dovolená zkracovala pouze v rozsahu zaměstnancem skutečně zameškaných hodin. Změna týkající se dovolených by měla vejít v účinnost k 1. lednu 2020 (Velké změny v zákoníku práce, 1999-2019).

2.7.4 Hospodářská a sociální politika

Zahrnuje problematiku sociálního a zdravotního pojištění, nemocenskou, základní daně odváděné zaměstnavatelem i zaměstnanci a různé daňové odpočty a slevy týkající se výpočtů mezd.

Sociální a zdravotní pojištění

Je odváděno zaměstnavatelem zaměstnanci z jeho hrubé mzdy. Osoby samostatně výdělečně činné si platí sami povinné měsíční zálohy. Výpočet sociálního a zdravotního pojištění probíhá z hrubé měsíční mzdy zaměstnance, kdy mu mzdová účetní v dané společnosti strhne z hrubé mzdy 6,5 % na sociální pojištění a 4,5 % na zdravotní pojištění placené zaměstnancem a 25 % na sociální pojištění a 9 % na zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem (Rozdílný výpočet sociálního a zdravotního pojištění v příkladech, 2019).

Daně

Příjmy z pracovněprávních vztahů, jako jsou mzda a plat, jsou upraveny zákonem č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Zákon také upravuje příjmy mateřských a dceřiných společností, zaměstnavatelů a živnostníků se zaměstnanci. Tato daň se rozlišuje podle příjmů na daň z příjmů fyzických osob a daň z příjmů právnických osob. Základem daně je částka, o kterou poplatníkovy příjmy ve zdaňovacím období přesáhnou jeho výdaje za toto období. U zaměstnance je odváděna daň z jeho vypočtené superhrubé mzdy. Daň ze základu daně sníženého o nezdanitelnou část základu daně a o odečitatelné položky od základu daně je po zaokrouhlení základu daně na celá sta nahoru 15 % u fyzických osob. U právnických osob činí daňová sazba 19 % ze základu daně sníženého o položky

odečitatelné od základu daně a o položky snižující základ daně, zaokrouhleného nahoru na tisíce korun (Zákon o daních z příjmu, 2012).

Odpočty na děti

Jednak zahrnují daňové zvýhodnění na vyživované děti v domácnosti, jednak zahrnují slevy na umístění dítěte vyživovaného a v předškolním věku, v předškolním zařízení za dané zdaňovací období. Sleva na umístění dítěte je rovna výši poplatníkem prokazatelně vynaložených výdajů na umístění vyživovaného dítěte v předškolním zařízení. Daňové zvýhodnění na vyživované dítě žijící s poplatníkem ve společně hospodařící domácnosti na území členského státu EU nebo státu tvořícího Evropský hospodářský prostor činí za první dítě 15 204 Kč ročně, za druhé dítě 19 404 Kč a za třetí a každé další dítě 24 204 Kč ročně (Zákon č. 586/1992 Sb., © 2010-2019).

Odpočty na manžela/manželku

Sleva na manžela/manželku činí 24 840 Kč ročně a lze použít ke snížení základu daně pouze u jednoho z manželů po prokázání, že druhý z manželů již tuto slevu neuplatňuje a nedosahuje ročních příjmů přesahujících za zdaňovací období 68 000 Kč (Zákon č. 586/1992 Sb., © 2010-2019).

2.8 Shrnutí vnějších vlivů na systém odměňování společnosti

Počet obyvatel jak v ČR, tak v Jihomoravském kraji se stále zvyšoval, což přináší společnosti do budoucna nové pracovní síly. Nejvíce bylo obyvatel v ekonomicky aktivním věku, počet obyvatel do 15 let byl však nižší než počet obyvatel důchodového věku. Dlouhodobě je tak více zemřelých než narozených obyvatel. Zvyšoval se počet obyvatel se středoškolským vzděláním s maturitou na úkor středoškolsky vzdělaných s výučním listem. Narůstá nedostatek vyučených pracovních sil. Průměrně se zvyšoval počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, to by společnosti mohlo přinést více odborných zaměstnanců na pracovní pozice agronom a zootechnik. Počet ekonomicky aktivních obyvatel rostl, přibývalo tedy pracovní síly, což může být pro společnost GenAgro Říčany, a. s. v případě hledání nových zaměstnanců pozitivní. Zaměstnanost obyvatel se zvyšovala a počet zaměstnaných obyvatel v primárním sektoru průměrně stoupal. Toto šanci společnosti na úspěch při hledání nových zaměstnanců snižuje. Nezaměstnanost v průběhu let klesala, zvýšila se až v roce 2017. Při stoupající

nezaměstnanosti je pravděpodobnost nalezení nových zaměstnanců pro společnost vyšší. Dočasná pracovní neschopnost v Jihomoravském kraji v průběhu let stoupala, kdežto ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. se snižovala, přesto byla ve všech letech vyšší než v Jihomoravském kraji. Fluktuace v Jihomoravském kraji byla o více než třetinu vyšší než ve společnosti. Ani jedna sledovaná oblast však v posledním roce nespadala do intervalu přirozené míry fluktuace. Nabídka po klíčových pracovních pozicích byla nižší než poptávka, což odpovídá i nabídce a poptávce po pracovních pozicích v Jihomoravském kraji. Průměrná mzda i její medián v Jihomoravském kraji se zvyšovali. Výše mzdy byla na téměř všech klíčových pracovních pozicích v Jihomoravském kraji vyšší než v ČR. Informace o systému odměňování a výši mezd u konkurence společnosti GenAgro Říčany, a. s. nebyly zjištěny ani poskytnuty.

2.9 Celkové shrnutí analytické části

V této kapitole jsou shrnuty všechny analyzované oblasti týkající se společnosti GenAgro Říčany, a. s.

2.9.1 Ekonomická situace společnosti

V minulých letech společnosti GenAgro Říčany, a. s. rostly náklady a snižovaly se výnosy. Přesto byla společnost schopna si udržet rostoucí výsledek hospodaření. V budoucích letech se ekonomická situace společnosti v souvislosti s produkcí bude spíše zhoršovat. Je nutné, aby si společnost udržela náklady maximálně na stejné výši jako v roce 2017, v lepším případě by je společnost měla snížit.

2.9.2 Postavení společnosti na trhu produktů

Konkurence na trhu produktů v Jihomoravském kraji je poměrně velká, malých společností, jako je GenAgro Říčany, a. s. je největší množství v souvislosti ekonomickou velikostí společností. Tržní struktura v zemědělském sektoru je nedokonalá, jde o Monopolistickou konkurenci s prvky Oligopolu. Vzniká stále větší množství nových společností, zvyšuje se také počet společností zaniklých. V porovnání zaniká méně společností, než vzniká. S dodavateli a odběrateli má společnost GenAgro Říčany, a. s. dlouhodobé a dobré vztahy, v současné době je výhodou export masa z živočišné výroby na zahraniční trh, tato výhoda se ale může v příštích letech změnit v nevýhodu, v případě poklesu ekonomiky v České republice a úpadku naší měny. Celkový vývoj trhu produktů

v zemědělství zpomalují nepříznivé přírodní podmínky. Nedostatek vody a sucho se v příštích letech bude zhoršovat.

2.9.3 Situace uvnitř společnosti

Klesal počet zaměstnanců, zvyšovaly se mzdy. Ve společnosti pracují převážně muži v průměrném věku 47 let. Velké množství zaměstnanců pracuje ve společnosti déle než 5 let. Vzdělání zaměstnanců je především středoškolské. Jedna třetina zaměstnanců jsou brigádníci, kteří vypomáhají v sezóně, kdy je nedostatek pracovní síly. Dočasná pracovní neschopnost zaměstnanců se snižovala, byla kolem 5 %. Fluktuace ve společnosti stoupala, v posledních dvou letech přesahovala přirozenou míru fluktuace v ČR, stále je ale nižší než fluktuace v celé České republice. Produktivita práce ve společnosti stoupala, stejně jako nákladovost výnosů. Mzdová produktivita se snižovala, mzdová rentabilita se v posledních dvou letech zvyšovala, stejně jako podíl zisku na zaměstnance. Organizační struktura společnosti je liniově štábní, společnost má 11 základních pracovních pozic, vedení společnosti komunikuje se zaměstnanci o základních věcech. Zaměstnanci jsou ve společnosti a se systémem odměňování spíše spokojeni, informovanost o složení celkové odměny je nízká. Benefitů dostávají zaměstnanci k základní mzdě poměrně velké množství, v porovnání se zemědělským sektorem v okolí jsou mzdy ve společnosti nadprůměrné. Vedení společnosti neplánuje výrazné změny v současném systému odměňování.

Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s:

- náplní práce,
- pracovním prostředím,
- stávajícím systémem odměňování,
- poměrem mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy,
- vztahy na pracovišti,
- vztahem s nadřízeným,
- s komunikací mezi nimi a nadřízeným.

Zaměstnanci společnosti nejsou spokojeni s:

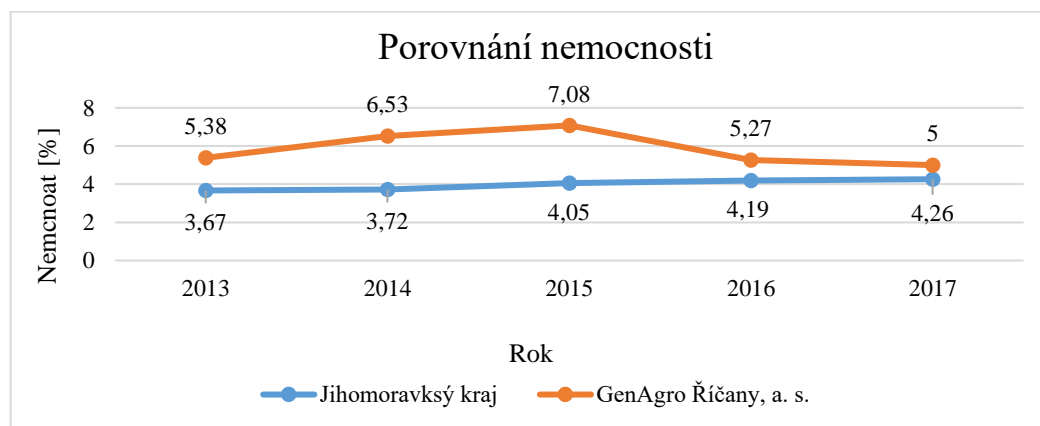
- vyšší měsíční mzdy vzhledem k náročnosti práce,
- vyšší měsíční mzdy vzhledem k množství práce,
- vyšší měsíční mzdy v porovnání s okolními pracovními pozicemi.

2.9.4 Postavení společnosti vzhledem k situaci na trhu práce

Rostoucí počet obyvatel v Jihomoravském kraji a jejich průměrný věk jsou pro společnost příznivou zprávou v případě hledání nových zaměstnanců. Nízká nezaměstnanost s vysokou zaměstnaností nábor nových zaměstnanců společnosti ztěžují. Vzdělání obyvatel ukazuje na nízký počet dělníků a učňů a na vyšší počet obyvatel s maturitou a odborným vysokoškolským vzděláním, mezi kterými by mohli být potenciální zaměstnanci na pozice agronom a zootechnik. Počet ekonomicky aktivních obyvatel vzrostl, ale snížila se nezaměstnanost, čímž došlo ke zvýšení zaměstnanosti. Volných pracovních sil tak stále není mnoho.

Nemocnost

Porovnání nemocnosti v Jihomoravském kraji a ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. znázorňuje tento graf.

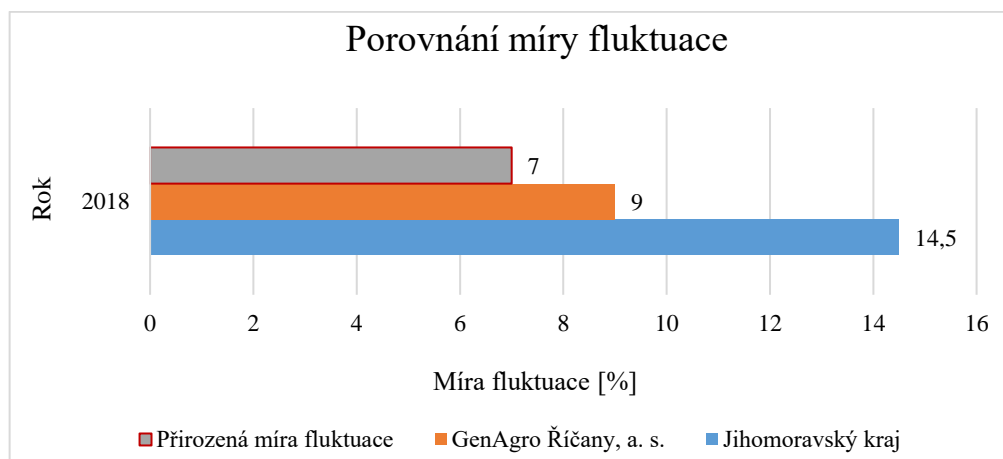


Graf č. 13: Porovnání nemocnosti ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. a v Jihomoravském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Studená, 2018b)

Nemocnost ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. je znatelně vyšší než v Jihomoravském kraji.

Fluktuace

Míra fluktuace ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. a v Jihomoravském kraji je porovnávána v následujícím grafu.

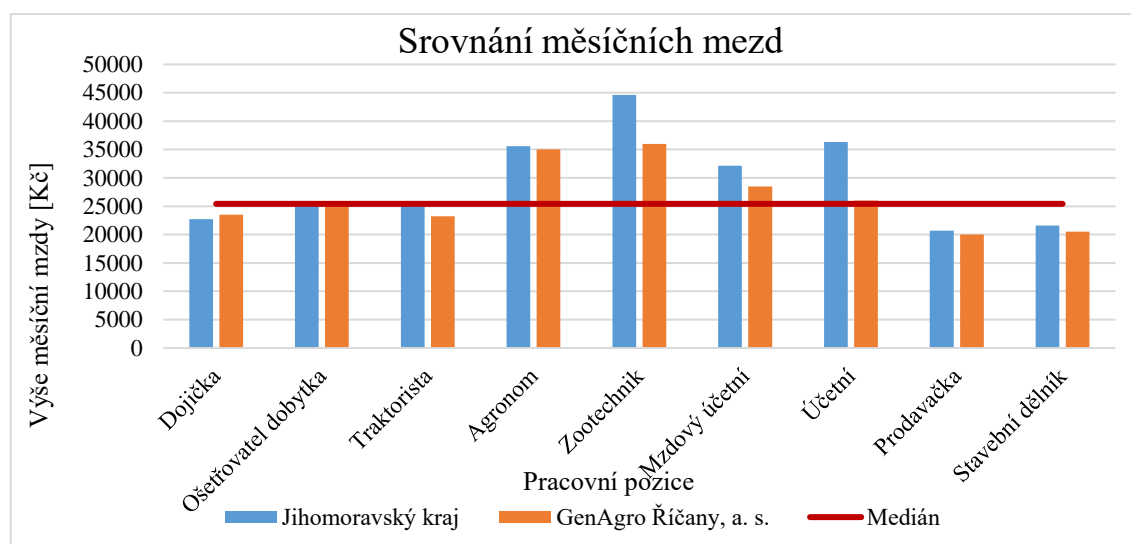


Graf č. 14: Porovnání míry fluktuace ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. a v Jihomoravském kraji
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Studená, 2018b)

Fluktuace ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. byla výrazně nižší než v Jihomoravském kraji, ale přes to přesahovala úroveň přirozené míry fluktuace.

Mzdy

V následujícím grafu je uvedeno srovnání měsíčních mezd zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. a klíčových pracovních pozic v Jihomoravském kraji spolu s mediánem.



Graf č. 15: Porovnání měsíčních mezd klíčových pracovních pozic ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. a v Jihomoravském kraji spolu s mediánem (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Studená, 2018)

Měsíční mzda zaměstnanců je tvořena pevným základem určeným ve smlouvě při nástupu do společnosti a variabilní složkou, jako jsou prémie a různé benefity. Ve srovnání s výší průměrné měsíční mzdy pro klíčové pracovní pozice v Jihomoravském kraji jsou měsíční průměrné mzdy ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. na většině pracovních pozic nižší. Při současné situaci na trhu práce, kdy je poptávka po většině klíčových pracovních pozic vyšší než nabídka, je společnost GenAgro Říčany, a. s. konkurence schopná, avšak v malé míře. Vzhledem k lokalizaci, ve které působí a vzhledem k vysoké konkurenci podobných společností v okolí je potřeba navýšit a dorovnat měsíční mzdy pro klíčové pracovní pozice k výši průměrných měsíčních mezd klíčových pracovních pozic v Jihomoravském kraji. Medián průměrných měsíčních mezd je brán celkově za Jihomoravský kraj bez ohledu na pracovní pozici, jeho hodnota je tedy neměnná a pouze orientační.

V tabulce jsou srovnány plusy a mínusy všech faktorů souvisejících se společností a jejím systémem odměňování.

Tabulka č. 41: Klady a zápory faktorů souvisejících se systémem odměňování společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Plusy	Mínusy
rostoucí výsledek hospodaření	rostoucí náklady
pasiva z velké části vlastní kapitál	rostoucí výnosy
klesají cizí zdroje	aktiva převážně v dlouhodobém majetku
produkce vlastních prostředků výroby	velké množství konkurence
živočišná výroba	přírodní podmínky-nedostatek vody, sucho
dobré postavení na trhu produktů	poměrně vysoký věk zaměstnanců
export produkce z ŽV do zahraničí	nízká informovanost o systému odměňování
dlouhodobí zaměstnanci	nejsou další plány na změny v SO
spíše spokojení se systémem odměňování	nedostatek zaměstnanců v sezóně
nedávné změny v systému odměňování	nedostatek práce mimo sezónu
rostoucí počet obyvatel	vyšší úmrtnost než porodnost
počet ekonomicky aktivních obyvatel	vysoký průměrný věk obyvatel
množství obyvatel s vysokoškolským vzděláním	malé množství obyvatel s výučním listem
poměrně nízká fluktuace	nízká nezaměstnanost
vyšší poptávka po klíčových prac. pozicích	vyšší nemocnost
nízká nabídka klíčových pracovních pozic	rostoucí průměrné mzdy

Zdroje pro rozvoj systému odměňování společnost GenAgro Říčany, a. s. v současné době má. Výhledy do budoucna však nejsou příznivé, proto by měla případné úpravy

systemu odměňování provést co nejdříve, aby se staly součástí strategie odměňování a při případném poklesu výkonů společnosti nebyly problematické po ekonomické stránce.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola obsahuje návrhy změn systému odměňování zaměstnanců ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. Tyto návrhy jsou tvořeny v souladu s analýzou současného stavu společnosti a vnějších a vnitřních vlivů na systém odměňování zaměstnanců. Z této analýzy byly zjištěny nedostatky ve spokojenosti zaměstnanců s výší měsíční mzdy, nedostatky v informovanosti zaměstnanců o systému odměňování a škále nabízených benefitů. Dalším nedostatkem je nízká měsíční mzda v porovnání s klíčovými pracovními pozicemi na trhu práce v Jihomoravském kraji. Ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. je také poměrně vysoká nemocnost ve srovnání s Jihomoravským krajem a v sezóně nízký počet zaměstnanců na množství vykonávané práce. Navrhované změny v systému odměňování by měly vymýtit zjištěné nedostatky nebo jejich výskyt alespoň snížit na minimum.

Tabulka č. 42: Zjištěné nedostatky v systému odměňování společnosti a navrhované změny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nedostatek	Návrh
Nedostatek zaměstnanců	Odměna za počet odpracovaných let
	Rozšíření webu společnosti
Vyšší nemocnost	Příspěvek na očkování
	Flexi pass
Nízká mzda oproti průměru na trhu práce	Rozšíření škály benefitů
Nespokojenost zaměstnanců se systémem odměňování kvůli nedostatečné informovanosti	Informační schůzka pro zaměstnance, rozšíření webu společnosti o informace o benefitech

Navržené změny by měly vyřešit zjištěné nedostatky v systému odměňování zaměstnanců společnosti.

3.1 Odměna za počet odpracovaných let

Velké množství zaměstnanců ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. pracuje více než 5 let, další větší skupinou zaměstnanců jsou ti, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok. Aby byli tito zaměstnanci náležitě odměněni za dobu, kterou jsou společnosti věrní a aby byli zaměstnanci po nástupu do společnosti motivováni zde zůstat, případně zde začít pracovat, společnost by mohla zavést odměnu za počet odpracovaných let.

3.1.1 Využití odměny za počet odpracovaných let

Odměnu za počet odpracovaných let budou zaměstnanci na hlavní pracovní poměr dostávat formou poukázky nebo dárku v odpovídající hodnotě podle počtu odpracovaných let. Místo příležitosti udělení této odměny je Vánoční večírek, který společnost v minulých letech zavedla, a který se koná na konci roku, tedy je možné dobře zhodnotit počet odpracovaných let. Délka zaměstnání bude hodnocena podle dosažení v daném kalendářním roce, všechny pracovní smlouvy nebyly a nebudou uzavírány ke stejnému datu.

Odměnu dostanou zaměstnanci s počtem odpracovaných let:

- 2,5 roku v hodnotě 500 Kč,
- 5 let v hodnotě 1000 Kč,
- 10 let 1500 Kč,
- 15 let 2000 Kč.

3.2 Rozšíření škály benefitů

Rozšíření škály benefitů obsahuje nové benefity, které společnost může zavést k již nabízeným. Jsou jimi zdravotní péče formou příspěvku na očkování proti chřipce a Flexi pass. Oba z nových benefitů mají vést ke snížení nemocnosti a zvýšení spokojenosti a produktivity zaměstnanců.

3.2.1 Příspěvek na očkování

Bude využitelný na očkování a přeočkování proti chřipce, jedenkrát ročně. Příspěvek budou moci využít zaměstnanci pracující ve společnosti na hlavní pracovní poměr déle než rok, kterým z důvodu jejich zdravotního stavu neproplácí očkování proti chřipce zdravotní pojišťovna. Aby příspěvek nebyl pro zaměstnance zdanitelným příjmem, zaměstnavatel jej musí zaměstnanci poskytnout v nepeněžní formě. Příspěvek na jednoho zaměstnance smí činit částku do 20 000 Kč za rok. Pro zaměstnavatele je tento výdaj daňově neuznatelný (Zdravotní benefity – podpora zdraví zaměstnanců, 2014).

Využití příspěvku na očkování

Společnost GenAgro Říčany, a. s. informuje svoje zaměstnance o možnosti využití tohoto příspěvku prostřednictvím webu společnosti, mailem nebo na nástěnce. Podle počtu

ohlášených zaměstnanců, kteří by využili příspěvek na toto očkování, se dohodne s místní lékárnou. Každý zaměstnanec, který bude chtít očkování využít, si ve společnosti ve správní budově na recepci vyzvedne poukaz na očkování a ten následně uplatní v místní lékárně v Říčanech. Po očkovací sezóně se společnost GenAgro Říčany, a. s. spojí s místní lékárnou a využité poukazy lékárně proplatí.

Zaměstnanci v den využití vakcíny proti chřipce dostanou od zaměstnavatele den zdravotního volna neboli sick day. Den zdravotního volna pomůže zaměstnancům, kteří mají svého obvodního lékaře daleko od zaměstnání a nestihli by jeho návštěvu na klasickou čtyřhodinovou propustku. Dále je také doporučen po očkování klid vakcinovaného. Aby tedy takový zaměstnanec nemusel provádět namáhavou práci a měl klid na rekonvalescenci po očkování, obdrží tento den zdravotního volna od zaměstnavatele. Sick day budou mít možno čerpat také zaměstnanci, kteří se půjdou nechat naočkovat proti chřipce i v případě, že těmto zaměstnancům z důvodu jejich zdravotního stavu proplácí toto očkování zdravotní pojišťovna (Tryner, 2019; Kučerová, 2019).

3.2.2 Flexi pass

V rámci nadstandardní zdravotní péče a rozšíření benefitů poskytovaných společností zaměstnancům budou nově do škály benefitů zařazeny poukázky Flexi pass. Provozovatelem je společnost Sodexo. Flexi pass je jako poukázka osvobozen od odvodů sociálního a zdravotního pojištění (do hodnoty 20 000 Kč/rok, na zaměstnance) a od daně z příjmu, odváděných zaměstnancem i zaměstnavatelem. Zaměstnavatel v porovnání se mzdou ušetří 30 % nákladů (Legislativní leták 2018, 2016).

Využití poukázky Flexi pass

Poukázku je možné využít u 11 000 provozoven po celé ČR. Možnostmi využití jsou například:

- sportovní aktivity,
- kulturní využití,
- cestování a dovolená v ČR i v zahraničí,
- vzdělávání,
- nákup zdravotních potřeb, vitamínů a brýlí,

- nadstandardní zdravotní péče,
- lázeňské pobyty a další (Flexi Pass, 2019).

Poukázky Flexi pass budou poskytovány zaměstnancům na hlavní pracovní poměr a dohodu o pracovní činnosti. Dohoda o pracovní činnosti musí být uzavřena minimálně na dobu půl roku a delší. Poukázka bude poskytována zaměstnancům k měsíční výplatě a její hodnota se bude odvíjet následovně:

Tabulka č. 43: Nárok na poukázku Flexi pass podle počtu odpracovaných dní v měsíci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet odpracovaných dní	Hodnota poukázky
20 a více dní/měsíc	500 Kč
11-20 dní/měsíc	200 Kč
5-10 dní	100 Kč
méně jak 5 dní	bez nároku na poukázku

Poukázky Flexi pass budou zaměstnanci dostávat spolu se stravenkami nebo samostatně v dobu výdeje stravenek, pokud stravenky nevyužívají.

3.3 Informace pro zaměstnance o systému odměňování a všech benefitech

Z dotazníku spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a z řízeného rozhovoru s vedením společnosti vyplynulo, že všichni zaměstnanci spíše nejsou spokojeni s výší jejich měsíční mzdy a že neznají všechny společnosti nabízené benefity. Zajištění jejich informovanosti tedy může přispět k vyšší spokojenosti i motivaci zaměstnanců. Navrženo je informování zaměstnanců a možných uchazečů o zaměstnání prostřednictvím webu společnosti, kde společnost přidá nabídku benefitů pro zaměstnance. Dále je navržena informační schůzka pro zaměstnance v rámci teambuildingu, kde budou informování jednorázově o všech nabízených benefitech po každé jejich úpravě a vyvěšení těchto benefitů na nástěnce ve společnosti.

3.3.1 Využití informování prostřednictvím webu společnosti

Společnost aktualizuje a rozšíří svůj web. Kromě toho, že půjde o modernizaci a zlepšení vizuálního efektu webu, přidá zde společnost záložku pro zaměstnance a uchazeče, kde budou vypsány všechny benefity společností nabízené. Při obavách ze zneužití informací o benefitech konkurencí na trhu práce, může společnost tyto záložky rozlišit a informace

o benefitech pro nové uchazeče přidat pouze v omezené míře. Záložka pro zaměstnance může mít omezený přístup pod určitým heslem nebo kódem, který bude znát jen zaměstnanec. Zde pak bude širší nabídka benefitů a možnost sdělování dalších interních informací zaměstnancům, jako například termín informační schůzky v rámci teambuildingu, kde zaměstnanci budou informováni o změnách v systému odměňování, benefitech a dalších věcech týkajících se chodu společnosti.

3.3.2 Využití informační schůzky

Jedenkrát ročně, podle části hospodářského roku, vytíženosti zaměstnanců a konání valné hromady společnosti, bude uspořádána vedením společnosti informační schůzka pro zaměstnance. Takto schůzka bude vedena v duchu teambuildingu a bude kromě utužování kolektivu a pohostinnosti zaměstnavatele zde budou zaměstnanci informováni o úpravách a změnách v systému odměňování, o nabízených benefitech a případně o dalších věcech, které společnost uzná za vhodné. Schůzka může trvat pouze hodinu, případně déle, podle potřeb vedení společnosti a případné diskuze na závěru schůzky. Na schůzku může zaměstnavatel poskytnout drobné občerstvení pro zaměstnance v rámci vyjádření pohostinnosti a zajištění pohodové nálady během schůzky.

Na první schůzce budou zaměstnanci informováni o přístupu na web společnosti a o nových rubrikách s informacemi o benefitech. Dále o informacích na nástěnce ve společnosti.

3.4 Harmonogram navrhovaných změn

Každý z návrhů změn v systému odměňování musí být nejdříve projednán vedením společnosti, potom připraven a následně zaveden. Zde je uveden harmonogram, podle kterého společnost může postupovat při zavádění těchto navrhovaných změn.

3.4.1 Odměna za počet odpracovaných let

Tato odměna nebude vyplácena zpětně. Počet odpracovaných let bude počítán vždy do roku, ve kterém se koná Vánoční večírek společnosti, na kterém jsou odměny udělovány. Harmonogram procesu zavádění této změny je následující:

Tabulka č. 44: Harmonogram procesu zavedení odměny za počet odpracovaných let (Zdroj: Vlastní zpracování dle: GenAgro Říčany, a.s., 2010)

Úkon	Období
Projednání návrhu změny představenstvem na valné hromadě	červen
Schválení návrhu představenstvem	červen-červenec
Informování zaměstnanců o možnosti příspěvku na očkování	červenec-srpen
Rozřazení zaměstnanců do skupin podle délky odpracovaných let	srpen-září
Příprava odměn pro vybrané zaměstnance	říjen
Příprava Vánočního večírku	listopad
Konání Vánočního večírku a předání odměn	prosinec

Zavedení navrhované odměny za počet odpracovaných let se předpokládá v letošním roce.

3.4.2 Příspěvek na očkování

Doporučená doba pro očkování a přeočkování proti chřipce je v měsících září-listopad. Měsíc září je ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. sezónní měsíc a zaměstnanci jsou pracovně vytížení, tento měsíc tedy z možností, kdy využít benefit příspěvku na očkování, musel být odebrán. K těmto faktům je v následujícím harmonogramu přihlédnuto (Tryner, 2019).

Tabulka č. 45: Harmonogram procesu zavedení příspěvku na očkování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Úkon	Období
Projednání návrhu rozšíření benefitů představenstvem	červen
Schválení návrhu představenstvem	červen
Kontaktování a dohoda s místní lékárnou	červenec
Informování zaměstnanců o benefitu a sběr počtu zaměstnanců	červenec-srpen
Nahlášení počtu zaměstnanců lékárně	září
Výdej poukázek a využívání benefitu	říjen-listopad

Harmonogram je vytvořen pro případ zavedení tohoto benefitu v letošním roce.

3.4.3 Flexi pass

V následující tabulce je harmonogram procesu zavedení benefitu Flexi pass.

Tabulka č. 46: Harmonogram procesu zavedení Flexi passů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Úkon	Období
Projednání návrhu rozšíření benefitů představenstvem	červen
Schválení návrhu představenstvem	červen-červenec
Zjištění počtu zaměstnanců splňujících podmínku nároku	srpen
Informování zaměstnanců o Flexi pass a určení počtu zájemců	září
Objednání Flexi passů	říjen
Výdej Flexi passů zaměstnancům	listopad

Harmonogram počítá se zavedením Flexi passu v letošním roce.

3.4.4 Informování zaměstnanců prostřednictvím webu

Aby mohli být zaměstnanci prostřednictvím webu informováni o potřebných věcech, musí být web nejdříve upraven. Následující tabulka obsahuje harmonogram procesu zavádění změny v informování zaměstnanců.

Tabulka č. 47: Harmonogram procesu zavedení informování zaměstnanců prostřednictvím webu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Úkon	Období
Projednání návrhu informování zaměstnanců prostřednictvím webu	červen
Schválení návrhu představenstvem	červen
Úprava současného webu IT odborníkem	červenec
Nahrání informací pro zaměstnance a uchazeče na web	červenec
Informování zaměstnanců o nových záložkách webu	červenec-srpen

Harmonogram počítá se zavedením změny v letošním roce.

3.4.5 Informační schůzka pro zaměstnance

Ne všichni zaměstnanci společnosti GenAgro Říčany, a. s. využívají přístupu k internetu. V souvislosti se vstřícností k těmto zaměstnancům a s utužováním kolektivu společnost může informovat zaměstnance o systému odměňování, jeho změnách a nabízených benefitech na pravidelné informační schůzce.

Tabulka č. 48: Harmonogram procesu zavedení informační schůzky pro zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Úkon	Období
Projednání návrhu informačních schůzek představenstvem	červen
Schválení návrhu představenstvem	červen
Výběr vhodného termínu schůzky	červen
Harmonogram schůzky	červenec
Zajištění občerstvení na schůzku	červenec
Svolání zaměstnanců na schůzku	červenec
Konání schůzky	červenec-srpen

Tato změna by měla být zavedena co nejdříve, aby bylo možné v rámci informační schůzky seznámit zaměstnance s ostatními změnami a novými benefity.

3.5 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

V této kapitole jsou vyčísleny náklady a uvedeny přínosy navrhovaných změn pro společnost GenAgro Říčany, a. s.

3.5.1 Celkové ekonomické náklady navrhovaných změn

Kapitola obsahuje vyčíslení nákladu navržených změn. U jednotlivých odměn a benefitů jsou náklady vyčísleny za měsíc.

Odměna za počet odpracovaných let

Pokud zaměstnavatel zvolí formu odměny jako věcný dar nebo poukaz, náklady pro zaměstnavatele jsou pouze hodnota tohoto daru nebo poukazu. Pro vyčíslení nákladu je v tomto případě vycházeno ze skutečnosti, že odměnou bude dar.

Tabulka č. 49: Náklady na odměnu za počet odpracovaných let (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet let	Náklad
2,5 roku	500 Kč x 4
5 let	1 000 Kč x 5
10 let	1 500 Kč x 1
15 let	2 000 Kč x 6
Celkem	20 500 Kč

Roční náklady na všechny zaměstnance byly počítány podle rozložení zaměstnanců do skupin podle počtu odpracovaných let. Pro tento výpočet nebyly uvedeny od společnosti konkrétní údaje, proto je počet zaměstnanců v jednotlivých skupinách odhadovaný.

Pokud by byl počet jednotlivých zaměstnanců stejný jako v tabulce a když započítáme daň placenou zaměstnavatelem, protože tato odměna je pro zaměstnavatele daňově neuznatelná, roční náklady na všechny odměny pro oceňované zaměstnance by společnost vyšly na 24 395 Kč.

Příspěvek na očkování

Maximální výše ceny vakcíny proti chřipce je 500 Kč. V nákladech tedy je počítáno s touto hodnotou. Příspěvek na očkování mohou využít zaměstnanci pracující ve společnosti na hlavní pracovní poměr déle než rok. Náklady jsou stanoveny pro více variant počtu zaměstnanců.

Tabulka č. 50: Vyčíslení nákladu na zavedení příspěvku na očkování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Náklad	
100 % zaměstnanců - 90	90 x 500 Kč	45 000 Kč
70 % zaměstnanců - 63	63 x 500 Kč	31 500 Kč
50 % zaměstnanců - 45	45 x 500 Kč	22 500 Kč
30 % zaměstnanců - 27	27 x 500 Kč	13 500 Kč

Pro počítání s variantou, kdy by příspěvek na očkování využili všichni zaměstnanci, jsou celkové náklady na tento příspěvek 53 550 Kč. Tento příspěvek není pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.

Tabulka č. 51: Vyčíslení nákladů na sick day v rámci zavedení příspěvku na očkování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	Náklad	
100 % zaměstnanců - 90	8,5h x 110 Kč x 90 x 1,34	112 761 Kč
70 % zaměstnanců - 63	8,5h x 110 Kč x 63 x 1,34	78 933 Kč
50 % zaměstnanců - 45	8,5h x 110 Kč x 45 x 1,34	56 381 Kč
30 % zaměstnanců - 27	8,5h x 110 Kč x 27 x 1,34	33 828 Kč

V případě využití příspěvku na očkování se automaticky počítá s využitím jednoho dne zdravotního volna. Za toto zdravotní volno dostává zaměstnanec mzdu v plné výši, stejně jako za den dovolené. Celkové náklady za využití příspěvku na očkování a v rámci toho i sick day v případě, kdy by využili tento příspěvek všichni zaměstnanci činí 166 311 Kč.

Flexi pass

Tento benefit mohou využít zaměstnanci na HPP a DPČ, kteří ve společnosti mají smlouvu uzavřenou minimálně na půl roku a déle. Hodnota obdrženého Flexi passu se

odvíjí od počtu odpracovaných dní v měsíci. V tabulce jsou vyčísleny náklady pro případ, kdy by využívalo Flexi pass 100 zaměstnanců.

Tabulka č. 52: Náklad na zavedení benefitu Flexi pass (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota Flexi passu	Náklad	
500 Kč	100 x 500 Kč	50 000 Kč
200 Kč	100 x 200 Kč	20 000 Kč
100 Kč	100 x 100 Kč	10 000 Kč

V případě, že by všech 100 zaměstnanců využívalo v daném měsíci Flexi pass v hodnotě 500 Kč, náklady zaměstnavatele na tento benefit by činily 59 500 Kč, vzhledem k daňově neuznatelnému nákladu.

Informování zaměstnanců prostřednictvím webu

Jediným nákladem na informování zaměstnanců prostřednictvím webu je mzda IT odborníkovi a z ní odváděné sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem. Po průzkumu internetu bylo zjištěno, že průměrná hodinová sazba IT odborníků při tvorbě webových stránek se v levnější kategorii pohybuje v intervalu 250-300 Kč na hodinu. V případě, že rozšířit web společnosti GenAgro Říčany, a. s., by IT odborníkovi trvalo klasických 8,5 hodiny, a hodinovou sazbu by si určil na 275 Kč/hod., náklady zaměstnavatele na rozšíření webu pro informování zaměstnanců o systému odměňování a benefitech by činily po zaokrouhlení na koruny 3 133 Kč.

Informační schůzka pro zaměstnance

Náklady na informační teambuildingovou schůzku pro zaměstnance společnosti jsou zahrnuty v následující tabulce. Náklady tvoří občerstvení pro zaměstnance, ceny jednotlivých položek kromě chlebíčků zjištěny z (Makro, b.r.), chlebíčky z (Narozeninky.cz, b.r.), a jsou zde zahrnuty i náklady pro umístění informací s benefity na nástěnky ve společnosti. Jedná se o náklady na tisk informací. Nástěnky společnost již vlastní.

Tabulka č. 53: Náklady na informační schůzku pro zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Makro, b.r. a Narozeninky.cz, b.r.)

Položka	Náklad
káva rozpustná	115 Kč
káva	229 Kč
čaj	40 Kč
voda jemně perlivá/neperlivá	520 Kč
chlebičky	3 800 Kč
slané tyčinky	115 Kč
vyvěšení benefitů na nástěnky	20 Kč
Celkem	4 839 Kč

Celkové náklady na informační schůzku pro zaměstnance činí po zaokrouhlení 5 758 Kč. Náklady na občerstvení a tisk nejsou daňově uznatelné. Tyto náklady jsou uvedeny za celý rok, protože informační schůzka se bude konat 1x ročně.

Celkové náklady navrhovaných změn

Suma celkových měsíčních nákladů navrhovaných změn činí 259 097 Kč. Suma celkových ročních nákladů činí 913 597 Kč. Zvýšení celkových nákladů pro tento rok při zavedení všech navržených změn v systému odměňování oproti poslednímu sledovanému období, kterým byl rok 2017 bude o 0,44 %. Osobní náklady se oproti poslednímu sledovanému období 2017 zvýší o 2,39 %.

3.5.2 Přínosy navrhovaných změn

V této kapitole jsou specifikovány přínosy, které navrhované změny v systému odměňování budou mít pro společnost GenAgro Říčany, a. s.

Odměna za počet odpracovaných let

Tento návrh společnosti zajistí více motivované, spokojené a věrné zaměstnance, kteří ve společnosti budou zůstat dlouhou dobu, a kteří po nástupu do společnosti vydrží. Odměna by také mohla nalákat nové zaměstnance.

Příspěvek na očkování

Tento nový benefit kromě navýšení množství benefitů poskytovaných společností a celkové odměny pro zaměstnance, sníží nemocnost zaměstnanců a zajistí lepší produktivitu.

Flexi pass

Stejně jako příspěvek na očkování, i tento benefit přinese společnosti spokojenost zaměstnanců s navýšením hodnoty celkové odměny, s rozšířením nabízených benefitů, a hlavně snížení nemocnosti, díky své využitelnosti pro řadu zdravých aktivit, nadstandartní zdravotní péče i možnosti uplatnění na nákupy v lékárnách.

Informování zaměstnanců prostřednictvím webu

Tato změna zajistí snížení nespokojenosti zaměstnanců se současným systémem odměňování z důvodu špatné informovanosti o jeho struktuře a o poskytovaných benefitech. Může také přilákat nové zájemce o práci ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. a při jejím zavádění dojde k rozšíření a modernizaci webu společnosti.

Informační schůzka pro zaměstnance

Povede k informování zaměstnanců o systému odměňování a všech změnách v něm prováděných, o všech stávajících a nově zavedených benefitech, čímž odstraní nespokojenost zaměstnanců se současným systémem odměňování z důvodu nedostatečné informovanosti. Dále povede k utužení kolektivu a zlepšení komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci.

V následující tabulce jsou uvedeny varianty působení změn v systému odměňování na ekonomickou stránku společnosti. Předpokladem a důvodem pro zavedení navrhovaných změn je kromě lepší spokojenosti zaměstnanců také zvýšení jejich produktivity práce, a hlavně tržeb společnosti. Ukazatele jsou srovnávány opět s posledním sledovaným obdobím, tedy rokem 2017.

Tabulka č. 54: Možné přínosy navrhovaných změn v systému odměňování společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Studená, 2018b)

Ukazatel	Náklady vyšší než tržby	Náklady = tržby	Tržby zvýšeny o 0,48 %	Náklady nižší než tržby
Produktivita práce z tržeb	PP = 1 312 556 Kč	1 528 827 Kč	PP < 1 318 856 Kč	PP < 1 535 690 Kč
Mzdová produktivita	MP > 4,52 Kč	5,27 Kč	MP > 4,54 Kč	MP < 5,29 Kč
Tržby	177 195 000 Kč	206 391 597 Kč	178 045 536 Kč	207 318 150 Kč
Náklady	206 391 597 Kč	206 391 597 Kč	206 391 597 Kč	206 391 597 Kč

Společnost GenAgro Říčany, a. s. generovala v mezidobí 2013-2017 pokles tržeb o 2,4 %. Meziročně tento pokles činil 0,48 %. Návrhy změn v systému odměňování mají navodit opačný efekt a přinést zvýšení tržeb v tomto roce oproti minulému o 0,48 %. Tato situace je znázorněna ve třetím sloupci tabulky. V tomto případě se již zvýšila produktivita práce, ale mzdová produktivita je stále nižší než v roce 2017.

Aby společnost dosahovala také mzdové produktivity a návrhy nabyly účinnosti, tržby společnosti se musí zvýšit alespoň o 17 % oproti roku 2017. Tento efekt je zobrazen ve čtvrtém sloupci tabulky. Zde společnost dosahuje tržeb vyšších, než jsou její náklady, generuje zisk a mzdová produktivita i produktivita práce se zvyšují.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vytvořit návrh změn v současném systému odměňování zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. tak, aby došlo při současné ekonomické situaci společnosti ke snížení případných nedostatků v systému odměňování zaměstnanců a pomohlo, a upevnilo to její postavení na trhu práce. Dále navržené změny současného systému odměňování měly vést také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem, měly vést ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a zatraktivnění pracovních pozic pro zaměstnance nové.

Na základě teoretických východisek, která se věnovala problematice odměňování zaměstnanců byla provedena analýza současného stavu společnosti GenAgro Říčany, a. s. kdy byla analyzována ekonomická situace společnosti pomocí analytických metod, byly analyzovány vnitřní vlivy na systém odměňování zaměstnanců společnosti, spolu se sběrem informací o systému odměňování a chodu společnosti od zaměstnanců a vedení společnosti. Dále byla provedena analýza vnějších vlivů na systém odměňování zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s.

Po zvážení výsledků zjištění o všech analyzovaných oblastech souvisejících se systémem odměňování byly nalezeny nedostatky v systému odměňování zaměstnanců a navrženy změny tohoto současného systému odměňování zaměstnanců, které po zavedení budou mít ve společnosti přínos a pomohou zlepšit zjištěné nedostatky v tomto systému odměňování zaměstnanců.

Na závěr byly vyčísleny ekonomické náklady navrhovaných změn v systému odměňování zaměstnanců a určeny přínosy, které zavedení změn v systému odměňování zaměstnanců ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. bude mít.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis: Nákladovost. [online]. Plzeň: Atlantis PC s.r.o. 2019, [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- Aktuální výsledky šetření, 2019. ISPV informační systém o průměrném výdělku [online]. TREXIMA, spol. s r.o., [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 10. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- Zrušení karenční doby. Běhounek [online]. Praha: Běhounek, [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/zruseni-karencni-doby/>
- Bonagro akciová společnost [online]. Bonagro, a. s.: Bonagro, a. s. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://bonagro.eu/>
- Česká metropole má největší počet zaniklých firem. Bisnode [online]. Praha: Bisnode [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/ceska-metropole-ma-nejvetsi-pocet-zaniklych-firem/>
- ČSÚ. 3 STRUKTURA ZEMĚDĚLSKÝCH PODNIKŮ VYJÁDŘENÁ VE TŘÍDÁCH EKONOMICKÉ VELIKOSTI A V ROZLIŠENÍ PODLE VÝROBNÍHO ZAMĚŘENÍ. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20567009/212712k03.pdf/f4254304-3943-4e59-a3e8-cfe80777722b?version=1.0>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.
- EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Plzni: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0735-4.

Flexi pass. *Moje sodexo* [online]. Sodexo [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>

Flexi pass. *Moje sodexo* [online]. Sodexo [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/objednavka/detail-produktu/flexi-pass/>

GRASSEOVÁ, Monika, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.

HALBRŠTÁT, Jiří. Míra fluktuace v ČR. *Logistika* [online]. Economia, a.s., © 1996-2019. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>

HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1192-1.

Jaké benefity nejvíce motivují Čechy v práci? *Personalista.com* [online]. VFM s.r.o. a Peoplesource v.o.s., [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/jake-benefity-nejvice-motivuji-cechy-v-praci.html>

JANINA. Re: Výpočet fluktuace ve firmě/oddělení. In: *Bisuness center.cz* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://business.center.cz/diskuse/351504/351603/>

KAVKOVÁ, Jiřina. V roce 2016 vzniklo rekordní množství firem. *Kurzy.cz* [online]. AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/416373-v-roce-2016-vzniklo-rekordni-mnozstvi-firem/>

KIRSCHENBOIM, Yochanan. *Rabbi Hirsch values and principles and McKinsey 7 S model. Past and Future in Israeli School Management. Review of International Comparative Management: Revista de Management Comparat International*. **19**(3), 306-312. DOI: 10.24818/RMCI.2018.3.306. ISSN 1582-3458.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2005. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9321-3.

KLEIBL, Jiří, Eva HÜTTLOVÁ a Zuzana DVOŘÁKOVÁ, 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-.

KOUBEK. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KUČEROVÁ, Dagmar. *Náhrada mzdy v roce 2019* [online]. Internet Info, s.r.o. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nahrada-mzdy-v-roce-2019-vzroste-od-ledna-mozna-od-cervence/>

Legislativní leták 2018. In: *Sodexo* [online]. Sodexo [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://cz.benefity.sodexo.com/app/uploads/2018/03/Legislativn%C3%AD-let%C3%A1k-2018.pdf>

Makro [online]. © MAKRO Cash&Carry ČR s.r.o. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.makro.cz/>

McKinsey 7S: *Co je McKinsey 7S*. In: *Management mania* [online]. Wilmington: ManagementMania's Series of Management, © 2011-2016 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

Mzdový účetní. *Informace ze mzdového účetnictví* [ústní sdělení]. GenAgro Říčany, a. s. Zemědělská 458, 664 82, Říčany u Brna. 1. 4. 2019.

Nabídka a poptávka na trhu práce. *Integrovaný portál MSPV* [online]. OKsystem a.s. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh?stat=2000000000055&období=C&rok=2019&uzemi=102000&send=send&piref37_1298287_37_241130_241130.pohled=1&piref37_1298287_37_241130_241130.xslselect=prof_prefix&piref37_1298287_37_241130_241130.xslorder=1&piref37_1298287_37_241130_241130.xslmapatag=&piref37_1298287_37_241130_241130.xslmapasloupec=&piref37_1298287_37_241130_241130.usr1=5

Narozeninky.cz [online]. RebelArt [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <http://www.narozeninky.cz/>

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019 - 5 let. *Kurzycz* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o.: AliaWeb, spol. s r.o. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - územní srovnání. Český statistický úřad: Veřejná databáze [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30845&pvo=DEM01a&pvoch=3115&pvoke>

=100&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&sp=A&skupId=606&c=v3%7E2__RP2015MP12DP31&str=v65

PODHRÁZSKÁ, Barbora. Konkurence a vliv tržní struktury. *Http://mendelu.cz/* [online]. Brno: UIS [cit. 2019-04-24]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=52580

Pomůcka pro určení velikosti podniku. Operační program Praha - Adaptabilita [online]. Hlavní město Praha: Evropský sociální fond [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html

Registr ekonomických subjektů Jihomoravského kraje k 31. 12. 2018. Český statistický úřad [online]. Český statistický úřad: Český statistický úřad [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/registr-ekonomickych-subjektu-jihomoravskeho-kraje-k-31-12-2018>

Rozdílný výpočet sociálního a zdravotního pojištění v příkladech. Finance.cz [online]. Mladá fronta a. s. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/511261-socialni-a-zdravotni/>

Statistické údaje k evidenci zemědělských podnikatelů [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství, © 2009-2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/farmar/EZP/statistiky>

Statistický bulletin - Jihomoravský kraj [2013-2018]. Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statisticky-bulletin-jihomoravsky-kraj-1-az-4-ctvrtleti-2013-pusjgevbsl?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame&_3_keywords=+Statistick%C3%BD+bulletin+-+Jihomoravsk%C3%BD+kraj&_3_groupId=0

STUDENÁ, Simona. *Výroční zpráva [2017]* [online]. 1. Zemědělská 458, 664 82 Říčany: GenAgro Říčany, a. s. 2018a. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54031458&subjektId=452456&spis=684040>

STUDENÁ, Simona. *Interní dokumenty společnosti*. 2018b. 1. GenAgro Říčany, a. s.

STUDENÝ, Stanislav. *Informace o chodu společnosti* [ústní sdělení]. GenAgro Říčany, a. s. Zemědělská 458, 664 82, Říčany u Brna. 22. 2. 2019.

Styly řízení. Ekonomie otázky [online]. Ekonomie otázky: Ekonomie otázky [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2008/06/styly-zen_15.html

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. První vydání. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TRYNER, Miroslav. *Chřipková sezóna začíná, vakcín je zatím dostatek. Euro* [online]. Mlada fronta, a. s. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/ockovani-proti-chripce-cena-zdarma-vakcina-rizikovi-pacienti-1424777>

Ukazatele produktivity práce. Analyzuj a Proved' [online]. Klatovy: Edolo Consult s. r. o. [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed

VALA, Vlastimil. Ukazatelé hospodárnosti a rentability. In: *Akela.mendelu.cz: studentský server* [online]. Brno: Provozně ekonomická fakulta Mendelova univerzita [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://akela.mendelu.cz/~xcepl/inobio/nove/Ekonomicka_efektivnost/Tema_1b_Ukazatele_hospodarnosti_a_rentability.pdf

Vedení společnosti. *Řízený rozhovor* [ústní sdělení]. 2019. GenAgro Říčany, a. s. Zemědělská 458, 664 82, Říčany u Brna. 25. 4. 2019.

Věk a vzdělání populace. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61565960/25013018016.pdf/fc1d0f98-c914-4544-a491-38382afd4c3c?version=1.0>

Velké změny v zákoníku práce. Epravo.cz [online]. Praha: EPRAVO.CZ, a.s. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/velke-zmeny-v-zakoniku-prace-novela-ma-nove-vymezit-dovolenou-flexibilitu-zamestnaneckych-misti-dorucovani-pracovnepravnich-dokumentu-108099.html>

Výroční zpráva [2010] [online], 2011. 1. GenAgro Říčany, a. s.: GenAgro Říčany, a. s. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15673267&subjektId=452456&spis=684040>

Výroční zprávy [2013-2017] [online], 2014-2018. 1. GenAgro Říčany, a. s.: GenAgro Říčany, a. s. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=452456>

Vývoj mezd v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-mezd-v-jihomoravskem-kraji>

Vývoj trhu v ČR, 2019. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/62225666/32019318q4a3.pdf/7685f5b0-a267-441b-9adf-e38e87a5aa22?version=1.0>

Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje v roce ... [online], 2018. 1. Brno: Český statistický úřad [cit. 2019-05-10]. Vícetematické informace. ISBN 978-80-250-2856-8. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT_jmk_2017.pdf/412de98f-90dc-449e-9a48-48f0319ff335?version=1.1

Základy statistiky. *Matematika.cz* [online]. Nová média, s. r. o. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://matematika.cz/zaklady-statistiky>

Zákon č. 2/1991 Sb.: Zákon o kolektivním vyjednávání. *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS, s.r.o. © 2010-2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-2?text=Z%C3%A1kon+o+kolektivn%C3%ADm+vyjedn%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD>

Zákon č. 435/2004 Sb.: Zákon o zaměstnanosti. *Zákony pro lidi.cz* [online]. Zlín: AION CS, s.r.o. © 2010-2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435#cast1>

Zákon č. 586/1992 Sb.: Zákon České národní rady o daních z příjmů. *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS, s.r.o. © 2010-2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586?text=od%C4%8Ditateln%C3%A9%20polo%C5%BEky%20od%20z%C3%A1kladu%20dan%C4%9B>

Zákon o daních z příjmu, 2012. *Portál.pohodacz* [online]. STORMWARE s.r.o.

[cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://zakony.pohoda.cz/danove-a-financni-pravo/zakon-o-danich-z-prijmu/dan-z-prijmu-fyzickych-osob/>

Zákoník práce 2015 [online], 2006. Praha: Parlament České republiky [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

Zákoník práce. Zakony.centrum.cz [online]. Economia, a.s. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/>

Zaměstnanost, sociální věci a sociální začleňování: Pracovní právo. *Evropská komise* [online]. EU: Evropská komise [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=cs>

Zdravotní benefity – podpora zdraví zaměstnanců. *iPodnikatel.cz* [online]. iPodnikatel.cz - Portál pro podnikatele [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zdravotni-benefity-podpora-zdravi-zamestnancu/Zdravotni-benefity-versus-dane.html>

Živé firmy v Jihomoravském kraji. *Databox s.r.o.* [online]. DATABOX s.r.o. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: https://www.zivefirmy.cz/zd-statky-farmy-zivocisna-vyroba_o681/jihomoravsky-kraj_r116?pforma=112%2C121%2C205

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Horizontální analýza nákladů společnosti GenAgro Říčany, a. s. pro roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)	31
Graf č. 2: Vertikální analýza nákladů společnosti GenAgro Říčany, a. s. za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)	32
Graf č. 3: Rozložení výnosů společnosti GenAgro Říčany, a. s. pro roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)	32
Graf č. 4: Rozložení položek výnosů společnosti GenAgro Říčany, a. s. v letech 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)	33
Graf č. 5: Rozložení a vývoj výsledku hospodaření společnosti GenAgro Říčany, a. s. před zdaněním za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014 - 2018)	34
Graf č. 6: Horizontální analýza aktiv spol. GenAgro Říčany, a. s. v letech 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)	37
Graf č. 7: Složení celkových aktiv spol. GenAgro Říčany, a. s. v roce 2017 v procentech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)	39
Graf č. 8: Složení celkových pasiv spol. GenAgro Říčany, a. s. v roce 2017 v procentech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)	43
Graf č. 9: Vývoj průměrných měsíčních mezd pracovních pozic ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	54
Graf č. 10: Rozložení celkového počtu zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. v letech 2013-2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	63
Graf č. 11: Rozložení zaměstnanců ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. podle pohlaví v jednotlivých pracovních poměrech (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	65
Graf č. 12: Poměr žen a mužů ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. v roce 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	67
Graf č. 13: Porovnání nemocnosti ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. a v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Studená, 2018b)	113
Graf č. 14: Porovnání míry fluktuace ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. a v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Studená, 2018b)	114

Graf č. 15: Porovnání měsíčních mezd klíčových pracovních pozic ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. a v Jihomoravském kraji spolu s mediánem (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Studená, 2018).....	114
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: McKinsey 7S model (Zdroj: Vlastní zpracování dle: McKinsey 7S, © 2011-2016, s. 234).....	11
Obrázek č. 2: Model celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009, s. 44).....	16
Obrázek č 3: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009, s. 24).....	22
Obrázek č. 4: Areál společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: GenAgro Říčany, a.s., 2010)	30
Obrázek č. 5: Shrnutí analýzy "7 S" dle konceptu celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Armstrong, 2009, s. 44)	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2007, s. 521)	14
Tabulka č. 2: Členění vnitřních vlivů na systém odměňování (Zdroj: Koubek, 2015, s. 289)	26
Tabulka č. 3: Horizontální analýza aktiv spol. GenAgro Říčany, a. s. za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)	34
Tabulka č. 4: Vertikální analýza aktiv spol. GenAgro Říčany, a. s. za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)	38
Tabulka č. 5: Meziroční změny pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)	40
Tabulka č. 6: Vertikální analýza pasiv společnosti GenAgro Říčany, a. s. za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy [2013-2017], 2014-2018)	41
Tabulka č. 7: Rozdělení společností v ČR podle ekonomické velikosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)	45
Tabulka č. 8: Počet společností v Jihomoravském kraji podle typu společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statistické údaje k evidenci zemědělských podnikatelů, © 2009-2019)	45
Tabulka č. 9: Počet nově vzniklých společností v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kavková, 2019)	46
Tabulka č. 10: Počet zaniklých společností v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Česká metropole má největší počet zaniklých firem, b.r.)	47
Tabulka č. 11: Intervaly průměrných měsíčních mezd zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	55
Tabulka č. 12: Rozložení počtu zaměstnanců GenAgro Říčany, a. s. podle pracovních pozic (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	64
Tabulka č. 13: Procentuální zastoupení zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	64
Tabulka č. 14: Rozložení zaměstnanců GenAgro Říčany, a. s. podle typu pracovního poměru (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	65

Tabulka č. 15: Rozložení zaměstnanců ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. podle pohlaví a jednotlivých pracovních míst (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019).....	66
Tabulka č. 16: Délka pracovního poměru zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. k 31. 12. 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019).....	67
Tabulka č. 17: Věkové rozložení zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. podle pohlaví (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019).....	68
Tabulka č. 18: Dočasná pracovní neschopnost zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	69
Tabulka č. 19: Míra fluktuace ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	69
Tabulka č. 20: Produktivita práce pro společnost GenAgro Říčany, a. s. počítaná z tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019).....	70
Tabulka č. 21: Nákladovost výnosů společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	71
Tabulka č. 22: Mzdová produktivita společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	71
Tabulka č. 23: Mzdová rentabilita společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019)	72
Tabulka č. 24: Podíl zisku na zaměstnance společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Mzdový účetní, 2019).....	72
Tabulka č. 25: Spokojenost zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Tabulka č. 26: Náročnost pracovních pozic ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování).....	85
Tabulka č. 27: Názor zaměstnanců společnosti GanAgro Říčany, a. s. na výši měsíční mzdy s ohledem na určité faktory (Zdroj: Vlastní zpracování)	85
Tabulka č. 28: Střední stav obyvatel v ČR a počet obyvatel v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - územní srovnání, 2019).....	93
Tabulka č. 29: Věkové rozložení obyvatel Jihomoravského kraje (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - územní srovnání, 2019) ...	95

Tabulka č. 30: Vzdělání obyvatel ekonomicky aktivních Jihomoravského kraje (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Věk a vzdělání populace, 2019).....	96
Tabulka č. 31: Vývoj ekonomické aktivity obyvatel v Jihomoravském kraji (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statistický bulletin - Jihomoravský kraj [2013-2018], 2019)...	97
Tabulka č. 32: Zaměstnanost v Jihomoravském kraji a rozdělení pracujících obyvatel podle sektorů (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statistický bulletin - Jihomoravský kraj [2013-2018], 2019).....	98
Tabulka č. 33: Nezaměstnanost obyvatel v Jihomoravském kraji a poměr uchazečů a volných pracovních míst (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statistický bulletin - Jihomoravský kraj [2013-2018], 2019)	99
Tabulka č. 34: Dočasná pracovní neschopnost porovnání Jihomoravského kraje a GenAgra Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Statistický bulletin - Jihomoravský kraj [2013-2018], 2019).....	100
Tabulka č. 35: Fluktuace zaměstnanců v České republice v roce 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Halbrštát, © 1996-2019).....	100
Tabulka č. 36: Nabídka a poptávka pracovních pozic v Jihomoravském kraji pro rok 2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Jihomoravského kraje v roce ..., 2018).....	101
Tabulka č. 37: Nabídka a poptávka klíčových pracovních pozic v okrese Brno-venkov, březen 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nabídka a poptávka na trhu práce, 2018)	102
Tabulka č. 38: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji a pro zemědělství (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Vývoj mezd v Jihomoravském kraji, 2019)	103
Tabulka č. 39: Průměrná hrubá měsíční mzda pro klíčové pracovní pozice (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Aktuální výsledky šetření, 2019)	104
Tabulka č. 40: Žebříček benefitů podle popularity v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jaké benefity nejvíce motivují Čechy v práci?, 2019).....	105
Tabulka č. 41: Klady a zápory faktorů souvisejících se systémem odměňování společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)	115
Tabulka č. 42: Zjištěné nedostatky v systému odměňování společnosti a navrhované změny (Zdroj: Vlastní zpracování)	117

Tabulka č. 42: Nárok na poukázku Flexi pass podle počtu odpracovaných dní v měsíci (Zdroj: Vlastní zpracování).....	120
Tabulka č. 43: Harmonogram procesu zavedení odměny za počet odpracovaných let (Zdroj: Vlastní zpracování dle: GenAgro Říčany, a.s., 2010)	122
Tabulka č. 44: Harmonogram procesu zavedení příspěvku na očkování (Zdroj: Vlastní zpracování).....	122
Tabulka č. 45: Harmonogram procesu zavedení Flexi passů (Zdroj: Vlastní zpracování)	123
Tabulka č. 46: Harmonogram procesu zavedení informování zaměstnanců prostřednictvím webu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	123
Tabulka č. 47: Harmonogram procesu zavedení informační schůzky pro zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování).....	124
Tabulka č. 48: Náklady na odměnu za počet odpracovaných let (Zdroj: Vlastní zpracování).....	124
Tabulka č. 50: Vyčíslení nákladu na zavedení příspěvku na očkování (Zdroj: Vlastní zpracování).....	125
Tabulka č. 51: Vyčíslení nákladů na sick day v rámci zavedení příspěvku na očkování (Zdroj: Vlastní zpracování).....	125
Tabulka č. 52: Náklad na zavedení benefitu Flexi pass (Zdroj: Vlastní zpracování)...	126
Tabulka č. 53: Náklady na informační schůzku pro zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Makro, b.r. a Narozeninky.cz, b.r.)	127
Tabulka č. 54: Možné přínosy navrhovaných změn v systému odměňování společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Studená, 2018b).....	128

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník.....	I
Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníku.....	II

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Marie Zborovská a studuji 3. ročník VUT v Brně. Moje závěrečná bakalářská práce, na téma Návrh změn systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti, zahrnuje dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Věnujte, prosím, několik minut svého času pro vyplnění tohoto dotazníku.

1. Jste:

- a) žena b) muž

2. Kolik je Vám let?

- a) méně než 18 b) 18-26 c) 27-36 d) 37-46
e) 47-56 f) 57-65 g) 65 a více

3. Počet odpracovaných let ve firmě:

- a) méně než 1 b) 1-3 c) 3-5 d) 5-7
e) více jak 7

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní b) středoškolské s výučním listem („učňák“)
c) středoškolské s maturitou d) vyšší odborná škola
e) vysoká škola

5. Název Vaší pracovní pozice: (Napište slovy, na jaké pracovní pozici pracujete).

6. Jaká je Vaše smluvně daná pracovní doba?

- a) méně než 8 hodin b) 8 – 8,5 hodiny c) 12 hodin
d) jiné (napište): _____

7. Vyhovuje Vám náplň Vaší práce?

- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

8. Odpovídá náplň Vaší práce předpokládané náplni práce při nástupu do zaměstnání?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

9. Jste spokojený/á s pracovním prostředím?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

10. Je pro Vás Vaše pracovní pozice stresující?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

11. Je pro Vás vykonávaná práce fyzicky náročná?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

12. Je pro Vás vykonávaná práce psychicky náročná?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

13. Pokud jste na některou z otázek 10. – 12. odpověděl/a ANO nebo SPÍŠE ANO. Je tato náročnost zohledněna ve Vašem odměňování?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

14. Je podle Vás výše Vaší měsíční mzdy odpovídající náročnosti práce, kterou vykonáváte?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

15. Je podle Vás výše Vaší měsíční mzdy odpovídající množství práce, kterou vykonáváte?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

16. Je podle Vás výše Vaší měsíční mzdy odpovídající pracovní pozici, kterou vykonáváte, v porovnání, s podobnými pracovními pozicemi ve Vašem okolí?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

17. Vyhovuje Vám stávající systém odměňování? (To, z čeho se skládá Vaše výplata = peníze za odpracovanou dobu + odměny + náhrady (přesčasy...) + benefity)

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

18. Pokud jste na předchozí otázku (17.) odpověděl/a SPÍŠE NE nebo NE, napište, co byste ve stávajícím systému odměňování změnil/a?

19. Vyhovuje Vám poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy? (pevná=peníze za odpracovanou dobu + náhrady (přesčasy...) / pohyblivá=odměny + be-neřity).

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

20. Jste spokojen/a se vzájemnými vztahy na pracovišti?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

21. Jste spokojen/a se vztahem mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

22. Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

23. Máte na dané pracovní pozici možnost kariérního růstu?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

24. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ANO nebo SPÍŠE ANO, umožňuje Vám to i Váš nadřízený?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

25. Je Váš pracovní výkon hodnocen Vaším nadřízeným?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

26. Jak často je Váš pracovní výkon hodnocen Vaším nadřízeným?

a) 1x za týden b) 1x za 14 dní c) 1x za měsíc

d) 1x za čtvrtletí e) 1x za pololetí f) 1x za rok

g) není hodnocen

27. Ovlivňuje hodnocení Vašich pracovních výkonů výši Vaší měsíční mzdy?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

28. Dostáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu k Vámi vykonané práci?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

29. Jak často dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného k Vámi vykonané práci?

a) 1x za týden b) 1x za 14 dní c) 1x za měsíc

d) 1x za čtvrtletí e) 1x za pololetí f) 1x za rok

g) nedostávám

30. Dostává se Vám od Vašeho nadřízeného pochvaly/uznání?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

31. Máte možnost vyjádřit svoje připomínky, návrhy, nápady, názory svému nadřízenému?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

32. Znáte všechny benefity a odměny, které Vám zaměstnavatel nabízí?

a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne e) nevím

33. Které z nabízených benefitů využíváte? (Odpovězte křížkem do odpovídajícího políčka).

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
Samosběr brambor					
Polovina prasete					
Stravenky					
Příspěvek na penzijní poj.					
Příspěvek na životní poj.					
Služební vůz k soukromým účelům					
Profesní zkoušky hrazené zaměstnavatelem					
Školení, semináře a kurzy hrazené zaměstnavatelem					
Zvýhodněný nákup zboží v místní kantýně *					

* zboží zaměstnanci nakupují bez přidané marže společností (společnost nakoupí zboží do kantýny za stejnou cenu, jako ho pak prodává).

34. Jaké benefity navíc byste uvítal/a ke stávajícím v systému odměňování?

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE	NEVÍM
Flexi pas (slevy na volnočasové aktivity)					
Sick days (3-5 dní v roce zdravotního volna)					
Nadstandardní zdravotní péče (masáže, sauna...)					
Příspěvek na jazykové kurzy					
Příspěvek na dopravu (z domu do zaměstnání)					
Firemní školka					
Jiné *					

*

35. Pokud jste u některého z benefitů odpověděl/a NE nebo SPÍŠE NE, napište proč:

36. V souvislosti s firemní školkou; máte děti ve věkové kategorii 0-6 let?

a) ano

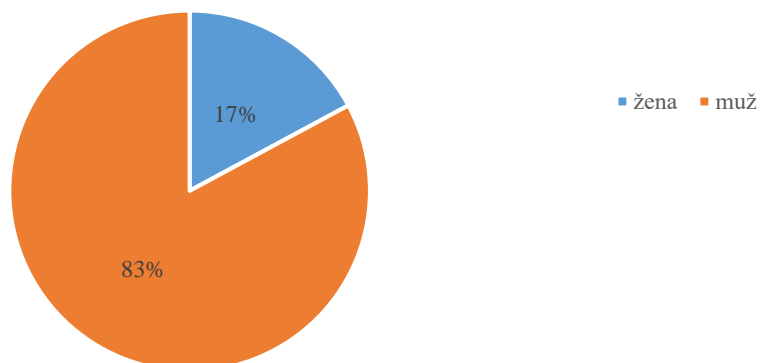
b) ne

37. Doporučil/a byste práci v této společnosti někomu ze svého okolí? Pokud ANO, napište, proč.

Děkuji za Váš čas i odpovědi. Pokud chcete ještě něco napsat, můžete zde. Kopii mé bakalářské práce pošlu po dokončení do firmy, takže zde bude k nahlédnutí.

Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníku

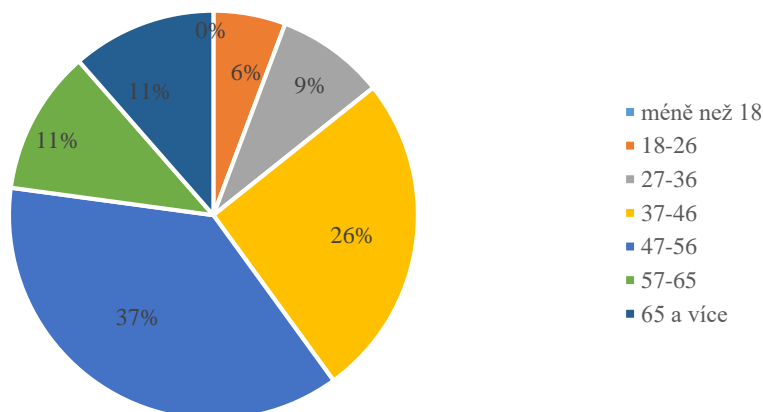
1. Jste:



Graf č. I: Pohlaví respondentů z řad zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na dotazník odpovědělo celkem 35 zaměstnanců společnosti, z toho 6 žen a 29 mužů, přibližně ze 130 zaměstnanců společnosti (za rok 2019 ještě nejsou známy přesné údaje o počtu zaměstnanců). Z tohoto počtu 35 zaměstnanců odpovědělo 17 % žen a 83 % mužů. Ve společnosti pracuje celkově 30 % žen a 70 % mužů. V poměru s podílem žen a mužů ve společnosti z celkového počtu tak na dotazník odpovědělo méně žen a více mužů.

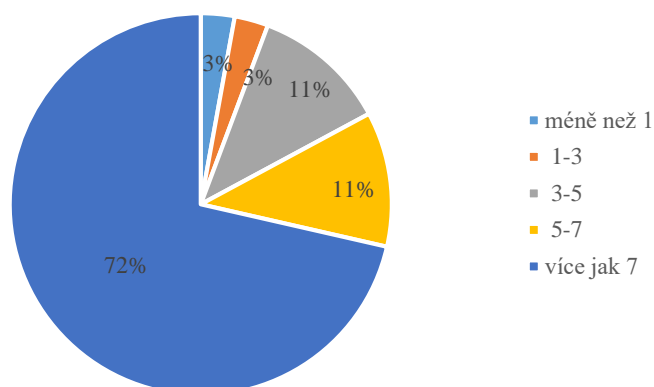
2. Kolik Vám je let?



Graf č. II: Věkové rozložení respondentů z řad zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců ve společnosti, kteří odpověděli na dotazník, je ve věku 47-56 let, co je asi 37 %, průměrný věk ve společnosti z tohoto vzorku zaměstnanců tedy činí 47 let.

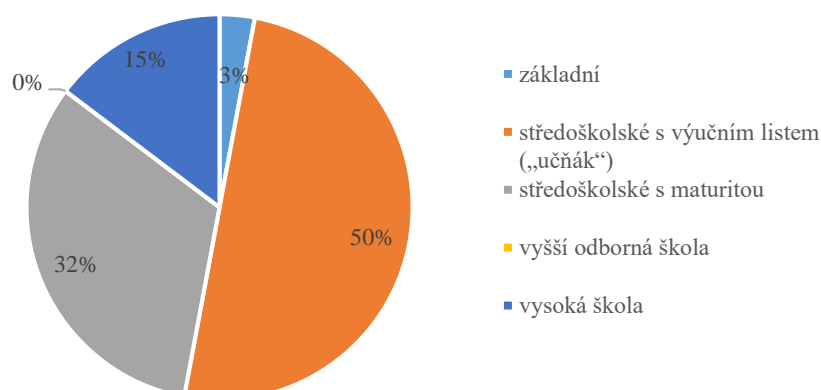
3. Počet odpracovaných let ve společnosti?



Graf č. III: Počet odpracovaných let zaměstnanců ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců, 71,4 % ze všech, kteří odpověděli, pracuje ve společnosti 7 let nebo déle. Další nejčastější délka zaměstnání dotazovaných ve společnosti byla 3-5 let nebo od 5 do 7 let, což odpovídá asi 11 % z každé z obou skupin. Nejméně zaměstnanců pracuje ve společnosti 1-3 roky a méně než 1 rok.

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



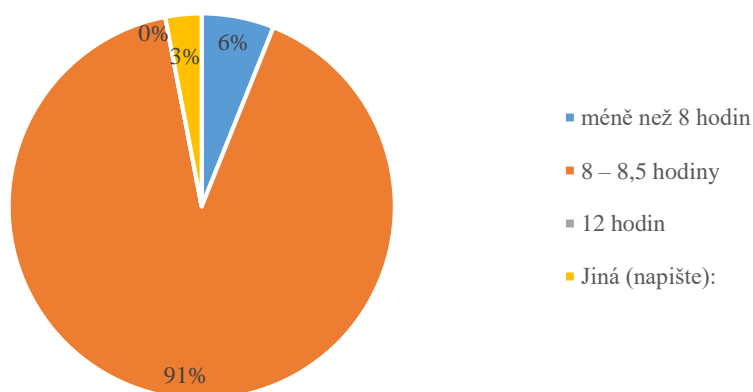
Graf č. IV: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce zaměstnanců, 50 % z dotazovaných, má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s výučním listem. Po nich následují zaměstnanci, kteří dokončili nejvyšší dosažené vzdělání na střední škole maturitou. Těchto zaměstnanců je 32,4 %. Ze vzdělanějších je to pak 14,7 % z dotazovaných zaměstnanců, kteří mají vystudovanou vysokou školu. Většinou se jedná o zaměstnance na pozicích zootechnik nebo na vedoucích pozicích s titulem Ing.

5. Název Vaší pracovní pozice

Podle výsledků otevřené otázky, kde měl každý zaměstnanec napsat název svojí pracovní pozice, dotazník vyplnili 2 vrátní, 2 technici, 9 traktoristů, 3 řidiči, 4 opraváři, 5 ošetřovatelů, 2 zedníci, 1 účetní, 1 mzdový účetní, 1 krmivář, 1 agronom, 1 zootechnik, 1 pracovník v administrativě, 1 dílenský mistr, 1 údržbář. Na tuto otázku odpověděli všichni dotazovaní zaměstnanci společnosti GenAgro Říčany, a. s.

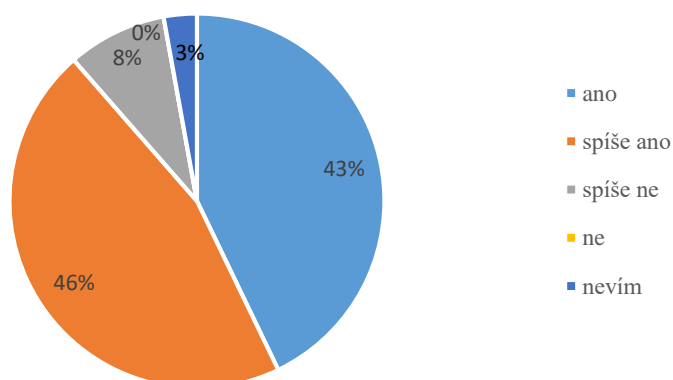
6. Jaká je Vaše smluvně daná pracovní doba?



Graf č. V: Délka pracovní doby zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Většina dotazovaných zaměstnanců (90,9 %) pracuje ve společnosti na smluvně stanovenou pracovní dobu 8-8,5 hodiny. Dva dotazovaní zaměstnanci odpověděli, že pracují denně méně než 8 hodin, zřejmě se jedná o zkrácenou pracovní dobu na 6,5 hodiny z důvodu více směnného provozu. Jeden ze zaměstnanců odpověděl, že pracuje denně průměrně 10 hodin. Nelze s určitostí říci, jestli se jedná o práci přes čas nebo pracovní dobu obvykle delší než 8,5 hodiny. Vzhledem k tomu, že tento zaměstnanec pracuje na pozici technik v živočišné výrobě, může se jednat o typ pracovní pozice v GenAgro Říčany, a. s., kdy jsou odpracovány 2 dny delších směn a poté následují 2 dny volna.

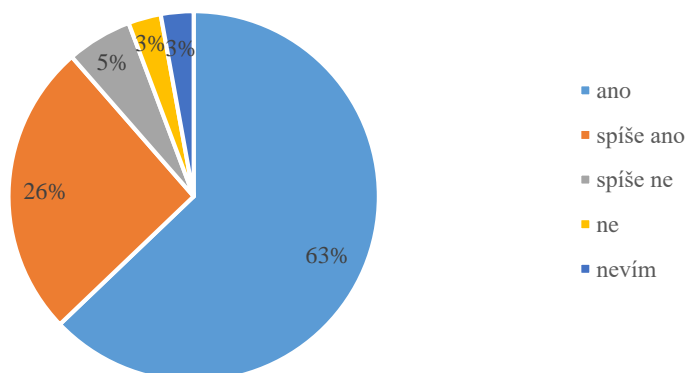
7. Vyhovuje Vám náplň Vaší práce?



Graf č. VI: Spokojenost zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. s náplní práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dotazovaný zaměstnanců 42,9 % zaměstnancům společnosti vyhovuje jejich pracovní náplň. Nejvíce z dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že je pro ně náplň jejich práce spíše vyhovující. Třem zaměstnancům, to je 8,6 % z dotazovaných, jejich pracovní náplň spíše nevyhovuje a jeden zaměstnanec odpověděl, že neví, jestli mu jeho náplň vykonávané práce vyhovuje. Čtyři zaměstnanci na tuto otázku neodpověděli vůbec.

8. Odpovídá náplň Vaší práce předpokládané náplni práce při nástupu do zaměstnání?

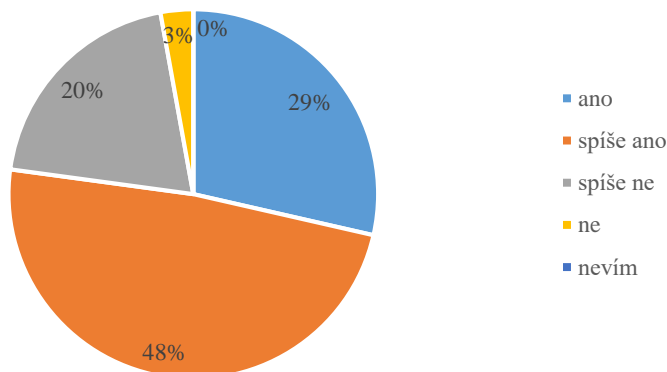


Graf č. VII: Náplň práce oproti předpokládané náplni práce zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z celkového počtu respondentů 63 % zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. odpovědělo, že náplň jejich práce odpovídá předpokládané náplni práce při nástupu do zaměstnání. Devět zaměstnanců z 35 dotazovaných považuje svoji náplň práce za spíše odpovídající. Ze všech dotazovaných respondentů je podle 5 % zaměstnanců jejich pracovní náplň spíše neodpovídající předpokládané při nástupu do zaměstnání. Tři

procenta z dotazovaných zaměstnanců odpověděla, že jejich náplň práce předpokladům při nástupu do zaměstnání neodpovídá, další 3 % zvolila odpověď nevím.

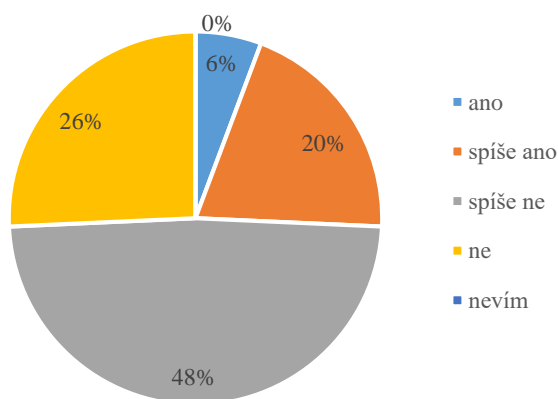
9. Jste spokojený/á s pracovním prostředím?



Graf č. VIII: Spokojenost zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. s pracovním prostředím
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Téměř polovina respondentů je spíše spokojená s pracovním prostředím ve společnosti GenAgro Říčany, a. s., 30 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou s pracovním prostředím spokojeni úplně. Dvacet procent dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že jim jejich pracovní prostředí spíše nevyhovuje. Za nevyhovující považují pracovní prostředí 3 % dotazovaných zaměstnanců.

10. Je pro Vás Vaše pracovní pozice stresující?

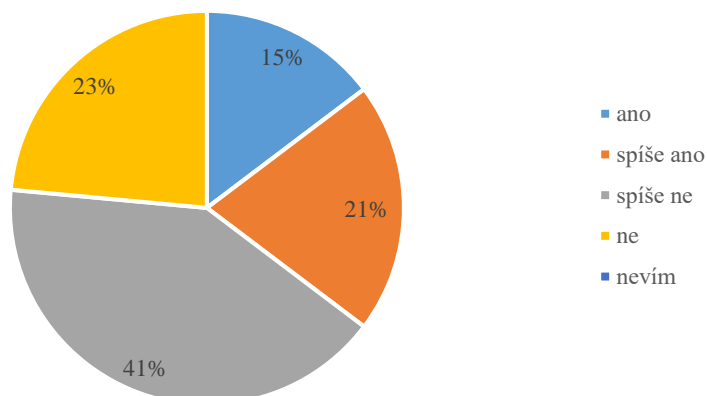


Graf č. IX: Počet zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s., pro které je pracovní pozice stresující
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Téměř 50 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že pro ně jejich pracovní pozice spíše není stresující. Pro 26 % respondentů pracovní pozice stresující není vůbec. Dvacet

procent zaměstnanců společnosti považuje svoji pracovní pozici za spíše stresující, podle 6 % je pro ně jejich pracovní pozice stresující.

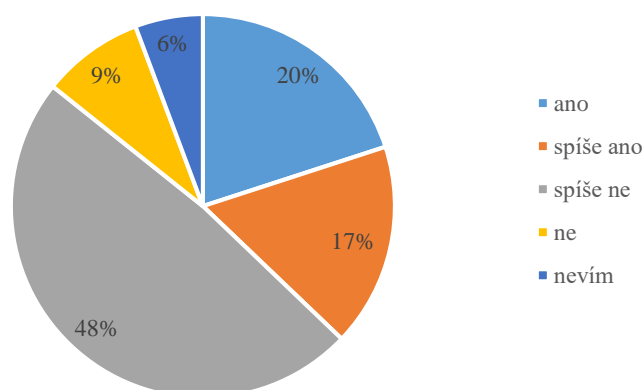
11. Je pro Vás vykonávaná práce fyzicky náročná?



Graf č. X: Počet zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s., pro které je vykonávaná práce fyzicky náročná (Zdroj: Vlastní zpracování)

Patnáct procent dotazovaných zaměstnanců společnosti považuje vykonávanou práci za fyzicky náročnou. Pro 21 % zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. je jejich práce spíše fyzicky náročná. Za fyzicky spíše nenáročnou považuje svoji práci 41 % zaměstnanců společnosti. Z dotazovaných respondentů odpovědělo 15 %, že jejich práce není fyzicky náročná.

12. Je pro Vás vykonávaná práce psychicky náročná?

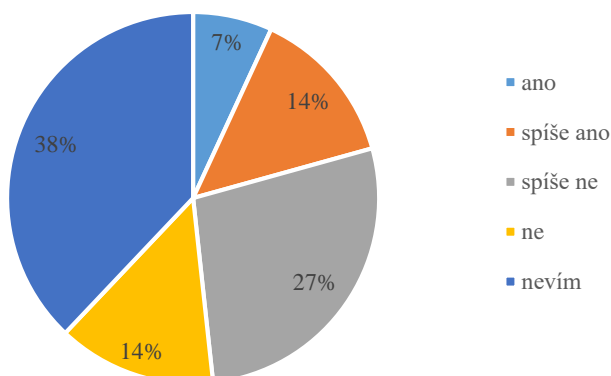


Graf č. XI: Počet zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s., pro které je vykonávaná práce psychicky náročná (Zdroj: Vlastní zpracování)

Co se týče psychické náročnosti při výkonu práce, 20 % dotazovaných zaměstnanců svoji práci považuje za psychicky náročnou. Sedmnáct procent zaměstnanců uvedlo, že je pro ně jejich práce spíše psychicky náročná. Za spíše psychicky nenáročnou uvádí svoji práci

48 % respondentů. Pro 9 % dotazovaných zaměstnanců jejich práce psychicky náročná není a 6 zaměstnanců neví, zda je pro ně jejich práce psychicky náročná.

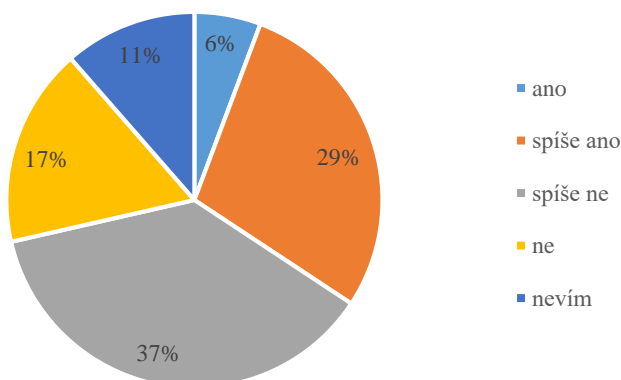
13. Pokud jste na některou z otázek 10. – 12. odpověděl/a ANO nebo SPÍŠE ANO. Je tato náročnost zohledněna ve Vašem odměňování?



Graf č. XII: Počet zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s., u kterých je náročnost práce zohledněna v odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pouze 7 % z dotazovaných zaměstnanců, pro které je výkon jejich práce stresující a fyzicky nebo psychicky náročný uvedlo, že v jejich odměňování je tato náročnost zohledněna. Dále ze zaměstnanců s náročnou prací 14 % uvedlo, že jejich odměňování podle jejich názoru spíše zohledňuje náročnost vykonávané práce. Dvacet sedm zaměstnanců odpovědělo, že náročnost jejich práce spíše není zohledněna v jejich odměňování. Respondentů, kteří si myslí, že náročnost jejich práce není v odměňování zohledněna vůbec je 14 %. Třicet osm procent zaměstnanců tuto informaci vůbec neví.

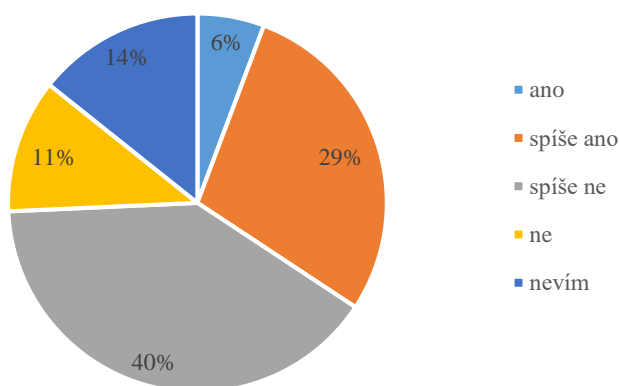
14. Je podle Vás výše Vaší měsíční mzdy odpovídající náročnosti práce, kterou vykonáváte?



Graf č. XIII: Počet zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s., podle kterých je výše jejich měsíční mzdy odpovídající náročnosti vykonávané práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců odpovědělo 6 %, že výše jejich měsíční mzdy odpovídá náročnosti jejich práce. Podle 29 % zaměstnanců společnosti je jejich měsíční mzda spíše odpovídající náročnosti jimi vykonávané práce. Ze zaměstnanců, kteří na tuto otázku odpověděli, 37 % uvedlo, že výše jejich měsíční mzdy spíše neodpovídá náročnosti jejich práce. Sedmnáct procent respondentů považuje jejich měsíční mzdu za neodpovídající náročnosti vykonávané práce. Z dotazovaných zaměstnanců jich 11 % neví, jestli výše jejich měsíční mzdy odpovídá náročnosti jimi vykonávané práce.

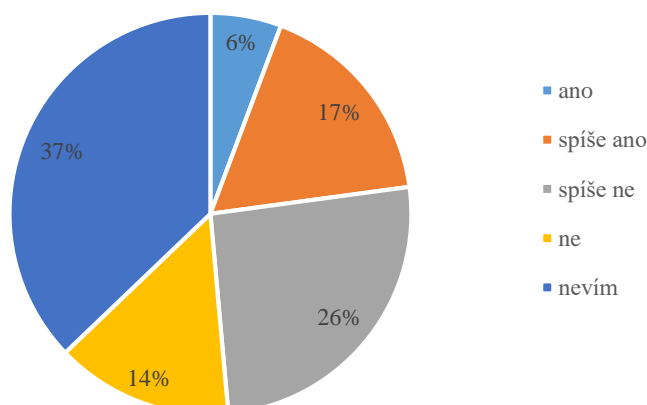
15. Je podle Vás výše Vaší měsíční mzdy odpovídající množství práce, kterou vykonáváte?



Graf č. XIV: Počet zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s., podle kterých je výše jejich měsíční mzdy odpovídající množství vykonávané práce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dotazovaných zaměstnanců, kteří odpověděli na tuto otázku, si 6 % myslí, že výše jejich měsíční mzdy odpovídá množství práce, kterou vykonávají. Za spíše odpovídající množství vykonávané práce považuje svoji měsíční mzdu 29 % zaměstnanců. Čtyřicet procent zaměstnanců si myslí, že je jejich měsíční mzda spíše neodpovídající množství vykonávané práce. Respondentů považujících měsíční mzdu za neodpovídající je 11 %. Čtrnáct procent zaměstnanců odpovědělo, že neví, zda je pro ně jejich měsíční mzda odpovídající v porovnání s množstvím vykonávané práce.

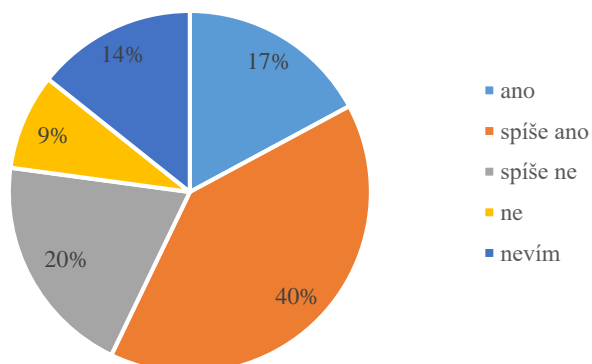
16. Je podle Vás výše Vaší měsíční mzdy odpovídající pracovní pozici, kterou vykonáváte, v porovnání s podobnými pracovními pozicemi ve Vašem okolí?



Graf č. XV: Názor zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. s výší měsíční mzdy v porovnání s pracovními pozicemi v okolí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ze všech respondentů uvedlo 6 %, že je výše jejich měsíční mzdy pro jejich pracovní pozici odpovídající, v poměru s podobnými pracovními pozicemi v jejich okolí. Za spíše odpovídající považuje výši měsíční mzdy v porovnání s pracovními pozicemi v okolí 17 % zaměstnanců. Dvacet šest procent zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. si myslí, že v poměru s okolními pracovními pozicemi je výše jejich měsíční mzdy pro jejich pracovní pozici spíše neodpovídající. Neodpovídající poměr měsíční mzdy na pracovní pozici v porovnání s okolními pozicemi uvedlo 26 % zaměstnanců. Zbylých 37 % zaměstnanců ze všech, kteří na tuto otázku odpověděli, neví, jestli výše měsíční mzdy odpovídá jejich pracovní pozici v porovnání s okolními pracovními pozicemi.

17. Vyhovuje Vám stávající systém odměňování? (To, z čeho se skládá Vaše výplata = peníze za odprac. dobu + odměny + náhrady (přesčasy) + benefity).



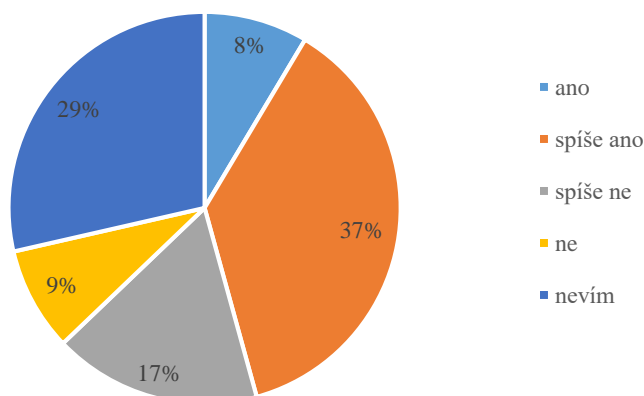
Graf č. XVI: Spokojenost zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. se systémem odměňování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Současný systém odměňování ve společnosti úplně vyhovuje 17 % zaměstnancům, za spíše vyhovující ho považuje 40 % zaměstnanců. Pro 20 % respondentů je systém odměňování zaměstnanců ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. spíše nevyhovující a 9 % nevyhovuje vůbec. Čtrnáct procent zaměstnanců neví, zda jim systém odměňování ve společnosti vyhovuje.

18. Pokud jste na předchozí otázku (17.) odpověděl/a SPÍŠE NE nebo NE, napište, co byste ve stávajícím systému odměňování změnil/a?

Z dotazovaných respondentů na tuto otázku 29 neodpovědělo, dva zaměstnanci požadují, aby si společnost GenAgro Říčany, a. s. více cenila jejich práce a proplácela přesčasy a svátky. Další zaměstnanec zmiňuje peníze, odměny, zřejmě je podle jeho názoru mzda nedostačující. Tento faktor dokazuje i další zaměstnanec, který napsal, že chce, aby společnost konečně začala platit za práci. Zvýšení základu a zvýšení mzdy požadují další dva respondenti. Šest z 35 dotazovaných zaměstnanců společnosti uvedlo slovní požadavky na systém odměňování, ze kterých vyplývá, že je pro ně jejich odměna za práci nedostačující.

19. Vyhovuje Vám poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy? (pevná=peníze za odpracovanou dobu + náhrady (přesčasy...) / pohyblivá=odměny + benefity).

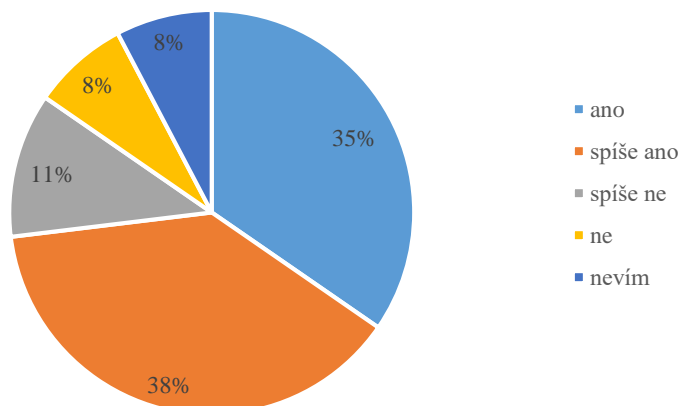


Graf č. XVII: Spokojenost zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. s poměrem pevné a pohyblivé složky mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poměr mezi pohyblivou a pevnou složkou mzdy vyhovuje 8 % dotazovaných zaměstnanců společnosti, 37 % tento poměr spíše vyhovuje. Pro 17 % zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. je poměr mezi pevnou a pohyblivou složkou mzdy

spíše nevyhovující a 9 % nevyhovuje vůbec. Dvacet devět respondentů neví, jestli je pro ně tento poměr vyhovující.

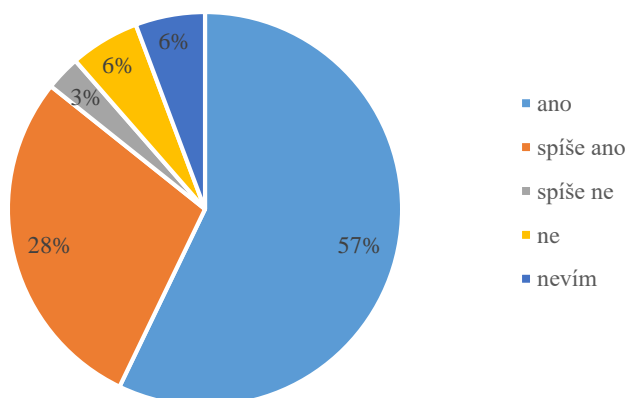
20. Jste spokojen/a se vzájemnými vztahy na pracovišti?



Graf č. XVIII: Spokojenost zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. se vzájemnými vztahy na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Se vzájemnými vztahy na pracovišti je spokojeno 35 % z dotazovaných zaměstnanců. Spíše spokojených zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. se vzájemnými vztahy na pracovišti je 38 %. Jedenáct procent respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni se vzájemnými vztahy a svoji úplnou nespokojenost projevilo 8 % zaměstnanců. Dalších 8 % zaměstnanců odpovědělo, že neví, jestli jsou se vztahy na pracovišti spokojeni.

21. Jste spokojen/a se vztahem mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

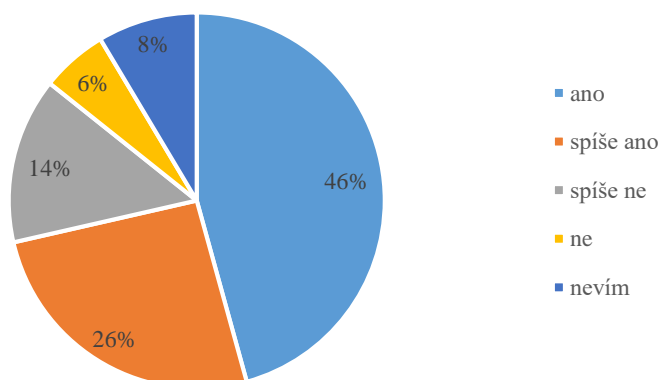


Graf č. XIX: Spokojenost zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. se vztahem s nadřízeným (Zdroj: Vlastní zpracování)

Téměř 60 % dotazovaných zaměstnanců společnosti vyjádřilo spokojenost se vzájemným vztahem mezi nimi a jejich nadřízeným. Za spíše spokojené ve vztahu

nadřízený – zaměstnanec se považuje 28 % dotazovaných. Svoji nespokojenost se vzájemným vztahem s nadřízeným projevila 3 % zaměstnanců odpovědí „spíše ne“, 6 % zaměstnanců uvedlo plnou nespokojenost odpovědí „ne“. Pouze 6 % dotazovaných zaměstnanců, kteří odpověděli na tuto otázku, neví, jestli je pro ně vztah mezi jimi a jejich nadřízeným vyhovující.

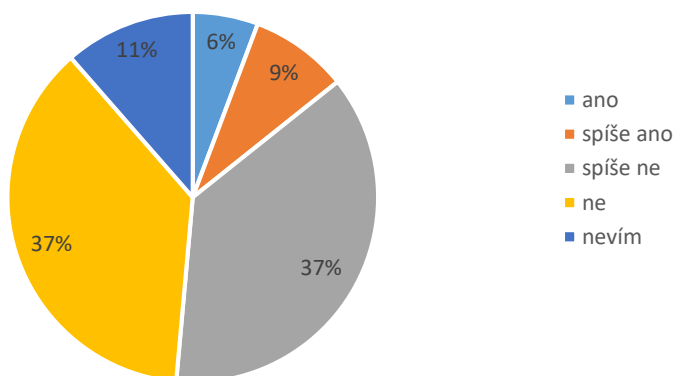
22. Jste spokojen/a s komunikací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?



Graf č. XX: Spokojenost zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. s komunikací s nadřízeným (Zdroj: Vlastní zpracování)

Spokojenost s komunikací s nadřízeným projevilo 46 % dotazovaných zaměstnanců společnosti. Spíše spokojených s touto komunikací je 26 % zaměstnanců. Čtrnácti procentům respondentů komunikace s jejich nadřízeným spíše nevyhovuje. Úplnou nespokojenost s komunikací s nadřízeným uvedlo 6 % zaměstnanců. Komunikaci s nadřízeným nehodnotilo 8 % zaměstnanců, kteří zvolili odpověď, že neví, zda jsou s tímto spokojeni.

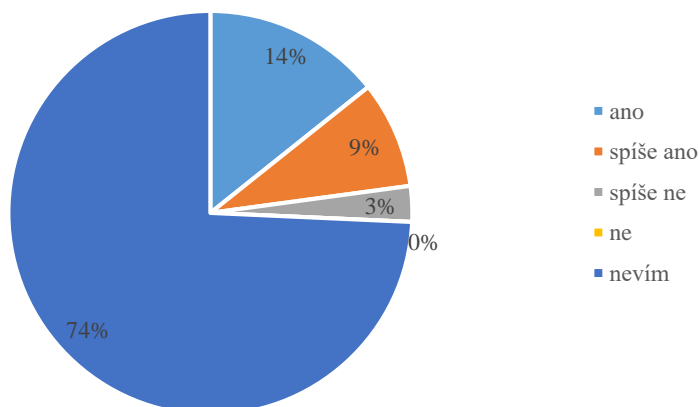
23. Máte na dané pracovní pozici možnost kariérního růstu?



Graf č. XXI: Možnost kariérního růstu u zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pouze 6 % zaměstnanců má možnost kariérního růstu na pozici, kterou vykonává. Za spíše možný označilo svůj kariérní růst 9 % zaměstnanců společnosti. Posunu na vyšší pracovní pozice spíše nemá možnost 37 % dotazovaných zaměstnanců, stejný počet respondentů uvedl, že s jistotou nemá možnost kariérního růstu na jejich pracovní pozici. Jedenáct procent zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. neví, jestli má možnost kariérního růstu.

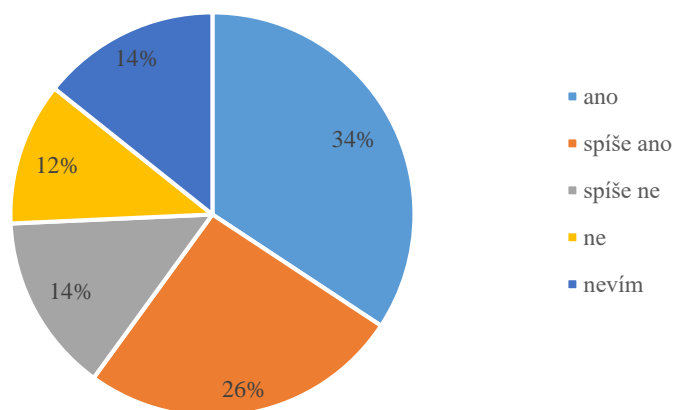
24. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ANO nebo SPÍŠE ANO, umožňuje Vám to i Váš nadřízený?



Graf č. XXII: Umožnění kariérního růstu zaměstnancům společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Velké množství zaměstnanců, téměř tři čtvrtiny, buď na tuto otázku neodpovědělo, protože možnost kariérního růstu nemají, nebo neví, zda jim kariérní růst umožňuje nadřízený, v případě, že tuto možnost na jejich pracovní pozici mají. Podle 14 % dotazovaných zaměstnanců jim kariérní růst jejich nadřízený umožňuje, 9 % respondentů si myslí, že jim jejich nadřízený možnost kariérního růstu spíše umožňuje. Tři procenta zaměstnanců uvedla, že v případě možného kariérního postupu na jejich pracovní pozici, jim to zaměstnavatel spíše neumožňuje.

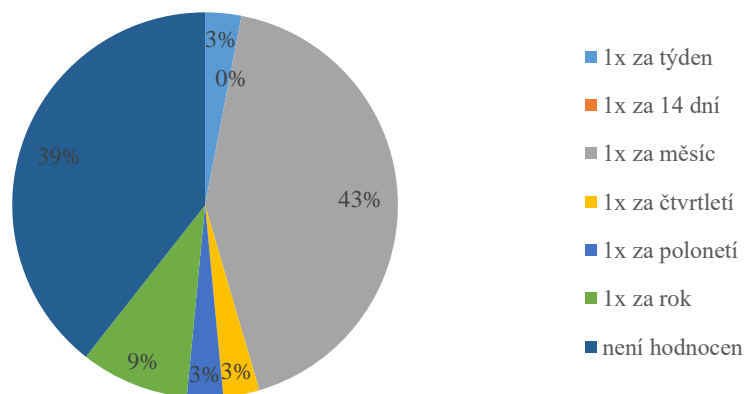
25. Je Váš pracovní výkon hodnocen Vaším nadřízeným?



Graf č. XXIII: Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. jejich nadřízeným (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení pracovního výkonu nadřízený provádí u 34 % zaměstnanců. Z dotazovaných zaměstnanců, kteří na tuto otázku odpověděli, se 26 % domnívá, že jejich pracovní výkon spíše je hodnocen nadřízeným. Nehodnocení pracovního výkonu nadřízeným předpokládá 14 % respondentů. Dvanáct procent zaměstnanců společnosti je přesvědčeno, že jim jejich nadřízený pracovní výkon nehodnotí. Jestli je jejich pracovní výkon hodnocen nadřízeným neví 14 % zaměstnanců.

26. Jak často je Váš pracovní výkon hodnocen Vaším nadřízeným?

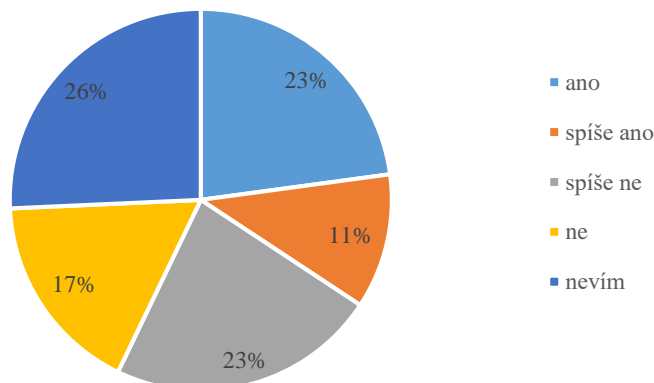


Graf č. XXIV: Frekvence hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. nadřízeným (Zdroj: Vlastní zpracování)

U převážné většiny zaměstnanců, 43 %, je pracovní výkon hodnocen nadřízeným 1x za měsíc. Jedenkrát za týden hodnotí nadřízený pracovní výkon u 3 % zaměstnanců. U stejného počtu zaměstnanců je pracovní výkon hodnocen nadřízeným 1x za čtvrtletí a 1x za pololetí. Hodnocení pracovních výkonů nadřízeným 1x za rok probíhá u 9 %

zaměstnanců společnosti. Téměř 40 % zaměstnanců pracovní výkon nadřazený nehodnotí vůbec.

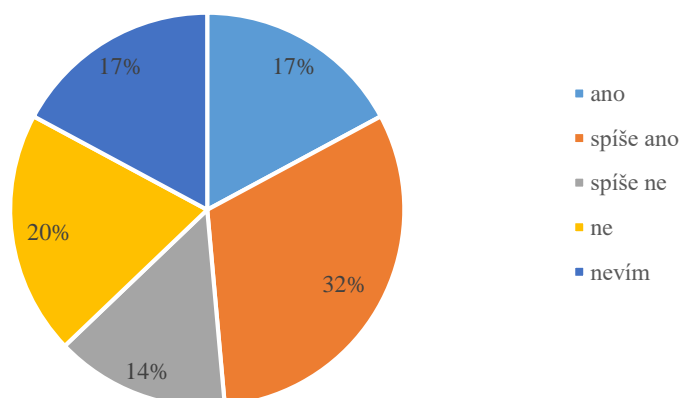
27. Ovlivňuje hodnocení Vašich pracovních výkonů výši Vaší měsíční mzdy?



Graf č. XXV: Vliv hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. na výši jejich měsíční mzdy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců, kteří na tuto otázku odpověděli, se 23 % domnívá, že hodnocení jejich pracovních výkonů ovlivňuje výši jejich měsíční mzdy. Za spíše ovlivňující měsíční mzdu považuje hodnocení pracovních výkonů nadřazeným 11 % zaměstnanců. Dvacet tři dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že hodnocení pracovních výkonů nadřazeným spíše nemá vliv na výši jejich měsíční mzdy. Podle 17 % respondentů hodnocení jejich pracovních výkonů nadřazeným určitě vliv na výši měsíční mzdy nemá. Jestli souvisí výše měsíční mzdy za odvedenou práci s hodnocením pracovních výkonů nadřazeným neví 26 % zaměstnanců.

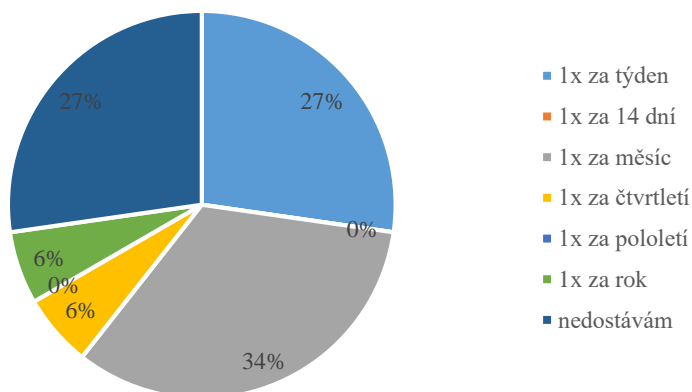
28. Dostáváte od Vašeho nadřízeného zpětnou vazbu k Vámi vykonané práci?



Graf č. XXVI: Zpětná vazba k vykonané práci zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. od nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z celkového počtu respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku, uvedlo 17 % zaměstnanců, že od svého nadřízeného dostávají zpětnou vazbu k vykonané práci. Zaměstnanců, kteří odpověděli, že zpětnou vazbu k vykonané práci spíše dostávají je 32 %. Čtrnáct procent zaměstnanců zpětnou vazbu k vykonané práci spíše nedostává a 20 % zaměstnanců ji nedostává vůbec. Respondentů, kteří neví, zda zpětnou vazbu k jimi vykonané práci od svého nadřízeného dostávají, je 17 %.

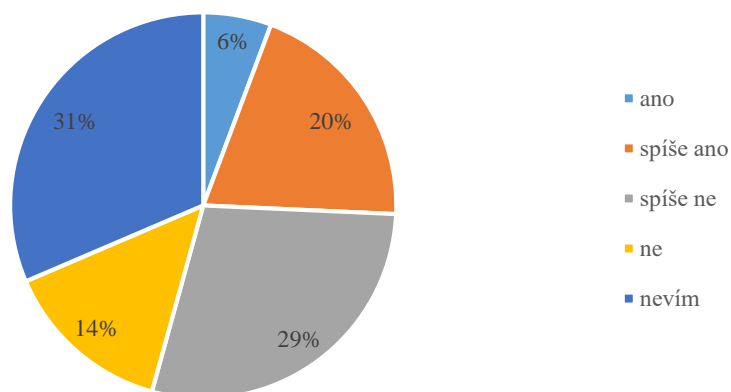
29. Jak často dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného k Vámi vykonané práci?



Graf č. XXVII: Frekvence zpětné vazby od nadřízeného zaměstnancům společnosti GenAgro Ríčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zpětnou vazbu k vykonané práci dostává 1x za týden 27 %. Stejně množství zaměstnanců nedostává zpětnou vazbu k vykonané práci vůbec. Největší počet respondentů, 34 %, uvedl, že jim zaměstnavatel poskytuje zpětnou vazbu k vykonané práci 1x za měsíc. Jeden ze zaměstnanců si u této otázky přidal vlastní odpověď a uvedl, že dostává zpětnou vazbu od nadřízeného 6x za týden. Čtvrtletní zpětnou vazbu k pracovním výkonům dostává 6 % zaměstnanců, stejně jako zaměstnanci s roční frekvencí zpětné vazby, i jich je 6 %.

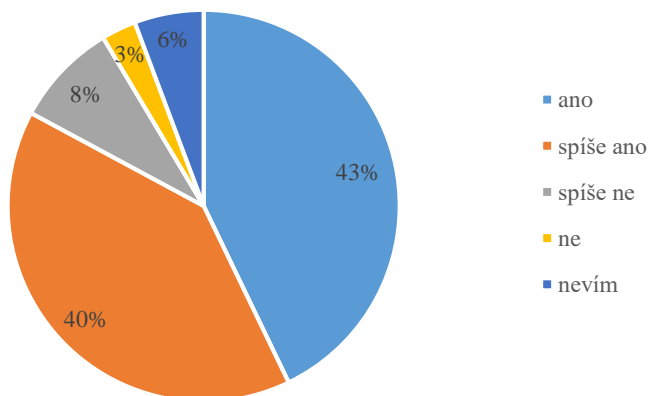
30. Dostává se Vám od Vašeho nadřízeného pochvaly/uznání?



Graf č. XXVIII: Pochvaly/uznání od nadřízených zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pouze 6 % zaměstnanců společnosti dostává od svého nadřízeného pochvalu nebo uznání. Dvacet procent zaměstnanců uvedlo, že pochvalu/uznání spíše dostávají, 29 % dotazovaných pochvalu/uznání spíše nedostává a 14 % respondentů pochvalu ani uznání nedostává vůbec. Poměrně velké množství zaměstnanců, 31 %, se k otázce nevyjádřilo nebo odpovědělo, že neví, zda pochvalu nebo uznání od nadřízeného dostává.

31. Máte možnost vyjádřit svoje připomínky, návrhy, nápady, názory svému nadřízenému?

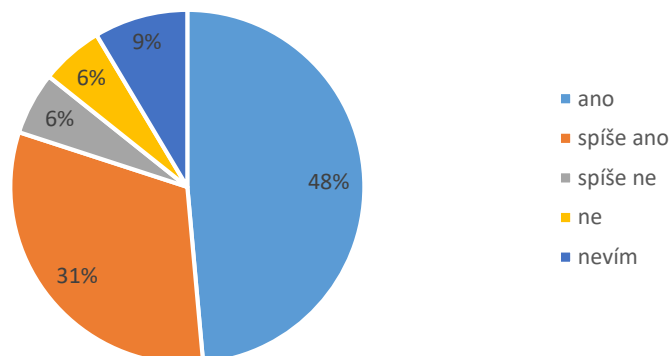


Graf č. XXIX: Možnost vyjádření připomínek zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. nadřízenému (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dotazovaných zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. 43 % uvedlo, že mají možnost vyjádřit svoje názory, nápady a další připomínky svému nadřízenému. Dalších 40 % zaměstnanců odpovědělo, že spíše má možnost vyjádření zpětné vazby ze své strany. Pouze 8 % respondentů uvedlo, že svoje názor, návrh připomínky a další svému zaměstnavateli spíše nemají možnost sdělit a podle 3 % pro ně tato možnost není vůbec.

Odpovídajících, kteří neví, zda mohou nějak vyjádřit nadřazenému svoje názor, návrhy a další, je 6 %.

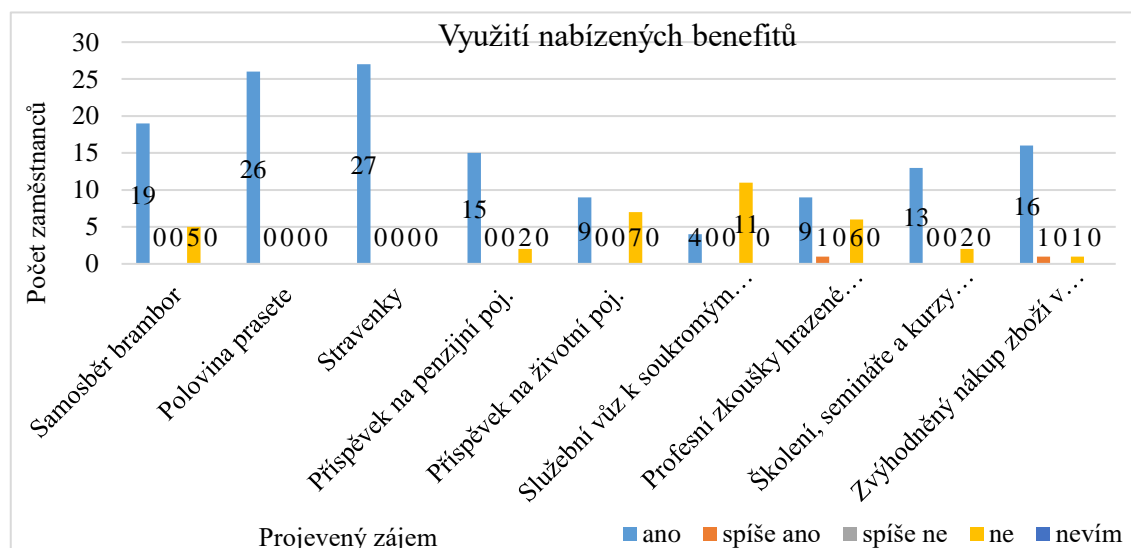
32. Znáte všechny benefity a odměny, které Vám zaměstnavatel nabízí?



Graf č. XXX: Povědomí zaměstnanců společnosti GenAgro Říčany, a. s. o benefitech nabízených zaměstnavatelem (Zdroj: Vlastní zpracování)

Téměř 50 % dotazovaných zaměstnanců zná všechny společností nabízené benefity a odměny. Za spíše seznámené s nabízenými odměnami a benefity se považuje 31 % zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili. Šest procent zaměstnanců tyto benefity a odměny spíše nezná a stejné množství respondentů uvedlo, že všechny benefity a odměny nabízené zaměstnavatelem nezná určitě. Zbylých 9 % zaměstnanců na tuto otázku neznalo odpověď nebo neví, zda mají informace o všech benefitech a odměnách které jsou jim nabízeny.

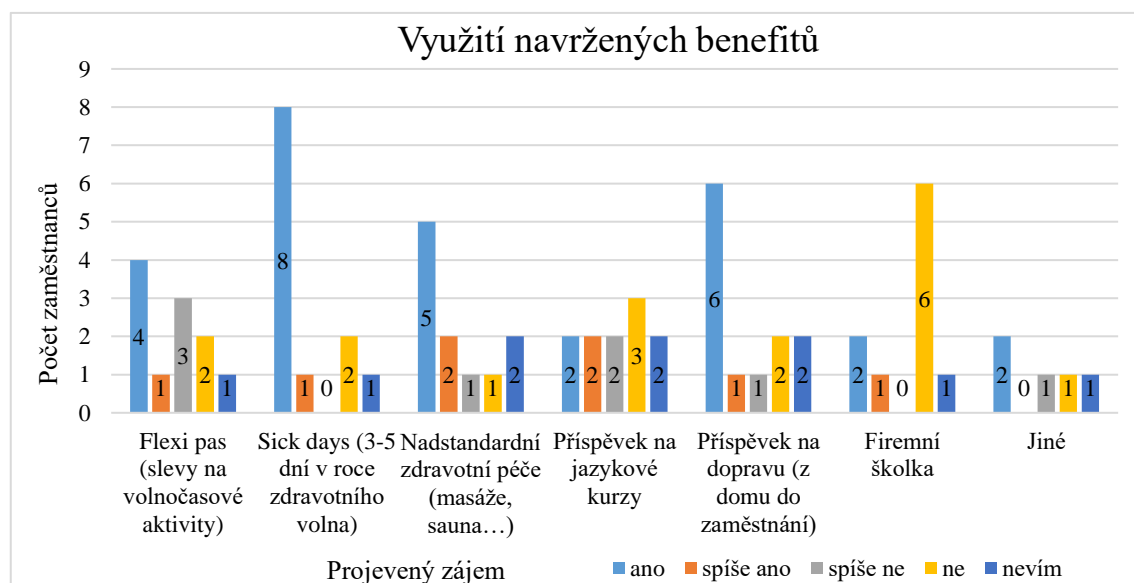
33. Které z nabízených benefitů využíváte?



Graf č. XXXI: Využití benefitů nabízených zaměstnavatelem zaměstnanci společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce využívanými benefity je samosběr brambor (využívá 54 % zaměstnanců), polovina prasete (využívá 74 % zaměstnanců), stravenky (využívá 77 % zaměstnanců) a zvýhodněný nákup v místní kantýně (využívá 45 % zaměstnanců). Často zaměstnanci také využívají příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění (42 %) a školení, seminářů a kurzů hrazených zaměstnavatelem (37 %). Nejméně využívaným benefitem je služební vůz k soukromým účelům a příspěvek na životní pojištění (využívají pouze 11 % zaměstnanců).

34. Jaké benefity navíc byste uvítal/a ke stávajícím v systému odměňování?



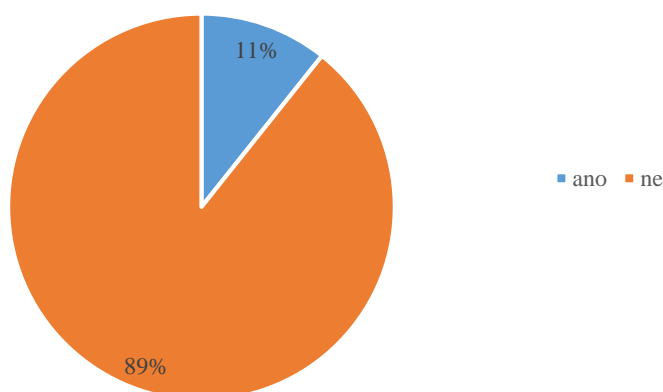
Graf č. XXXII: Využití navržených benefitů zaměstnanci společnosti GenAgro Říčany, a. s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Největší zájem projeví zaměstnanci, kteří na tuto otázku odpověděli, o benefity sick days (22 %), příspěvek na dopravu (17 %) a nadstandardní zdravotní péči (14 %). Menší počet zaměstnanců by pak uvítal také Flexi pas (11 %), v celkovém porovnání je jich 50 % pro nebo spíše pro tento benefit a 50 % tento benefit spíše nechce nebo ho nechce vůbec. Nezájem zaměstnanci, kteří na tuto otázku odpověděli, byl vyjádřen pro firemní školku (nechce 17 %), dále za nevyužitelný benefit považují zaměstnanci příspěvek na jazykové kurzy. Dva zaměstnanci zvolili možnost „jiné“ a uvedli, že by chtěli delší dovolené a placené profesní zkoušky.

35. Pokud jste u některého z benefitů odpověděl/a NE nebo SPÍŠE NE, napište proč:

Z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců 27 neuvedlo u této otázky žádnou odpověď. Počet zahrnuje všechny respondenty bez ohledu na to, jaké políčko u daného benefitu zatrhli. Jeden ze zaměstnanců, který odpověděl zatržením políčka Ne nebo SPÍŠE NE uvedl důvod, že mu nynější benefity dostačují. Tři ze zaměstnanců projevili nezájem o firemní školku s vysvětlením, že nemají malé děti, jeden z nich uvedl toto vysvětlení formulací, že je důchodce. Jeden z dotazovaných zaměstnanců vyjádřil nezájem o příspěvek na volnočasové aktivity formou Flexi pasu, protože není čas.

36. V souvislosti s firemní školkou; máte děti ve věkové kategorii 0-6 let?



Graf č. XXXIII: Zaměstnanci společnosti GenAgro Říčany, a. s. s dětmi v předškolním věku
(Zdroj: Vlastní zpracování)

U této otázky se sedm dotazovaných zaměstnanců nevyjádřilo, zda má děti ve věku 0-6 let. Z celkového počtu zaměstnanců, kteří na tuto otázku odpověděli jich téměř 90 % dětí v předškolním věku nemá.

37. Doporučil/a byste práci v této společnosti někomu ze svého okolí? Pokud ANO, napište, proč.

Z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců 18 neodpovědělo na otázku, tři respondenti uvedli pouze, že by práci ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. doporučili někomu ze svého okolí bez přiblížení důvodu, jeden zaměstnanec uvedl, že je ve společnosti zajímavá pracovní náplň, tři zaměstnanci uvedli jako důvod doporučení někomu ze svého okolí příjemné prostředí, kolektiv a pohodové vedení nebo vlídné zacházení. Další dva z respondentů vyzdvihli dobrou dostupnost místa výkonu práce v oblasti bydliště. Dalším důvodem, proč by zaměstnanec doporučil práci

ve společnosti GenAgro Říčany, a. s. je nedostatek pracovní síly, s čímž souvisí jedna z odpovědí, kde respondent uvedl, že neví, zda by práci ve společnosti doporučil, ale mladí lidé nemají zájem pracovat v zemědělství, čímž chtěl zřejmě říci, že je nedostatek pracovní síly v tomto oboru a ani na doporučení by zřejmě mnoho lidí do společnosti pracovat nechtělo. Tři z dotazovaných zaměstnanců uvedli, že by práci ve společnosti nikomu nedoporučili, jeden další respondent dokonce vyjádřil svůj názor formulací fráze „za trest“.